



FORTHAC

Etude sur les mobilités professionnelles dans les TPE/PME de la filière Textile-Habillement-Cuir

Document final - Novembre 2011

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette étude : dirigeants d'entreprises, souvent déjà très sollicités, acteurs régionaux et institutionnels, experts de la mobilité professionnelle.

Ce rapport a été réalisé par Elodie SOJIC, Chargée d'études au FORTHAC, avec la collaboration rédactionnelle du Cabinet Boumendil & Consultants, en conclusion d'une étude en faveur de l'accompagnement des mobilités professionnelles dans la filière Textile-Habillement-Cuir.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
SYNTHESE	5
RAPPORT D'ETUDE	19
1 INTRODUCTION	19
1.1 La filière Textile-Habillement-Cuir : état des lieux	19
1.2 La filière THC se mobilise	29
1.3 Méthodologie de l'étude.....	31
2 ANTICIPER LES MOBILITES PROFESSIONNELLES DES SALARIES	35
2.1 Anticiper : de quoi parle-t-on ?.....	35
2.2 L'anticipation des mobilités professionnelles : quels enjeux ?	35
2.3 Etat des lieux des pratiques d'anticipation dans la filière THC	43
A. <i>Une démarche de référence : la GPEC</i>	43
B. <i>Dans les entreprises : des pratiques hétérogènes</i>	44
C. <i>Les approches territoriales de la GPEC</i>	46
D. <i>Au niveau national : les actions des branches professionnelles</i>	49
2.4 Les conditions de réussite de l'anticipation	59
A. <i>Au niveau des entreprises</i>	59
B. <i>Au plan territorial – actions collectives</i>	63
C. <i>Au niveau des branches professionnelles, au plan national</i>	67
2.5 Les contraintes de l'anticipation des changements	69
A. <i>Du côté des entreprises</i>	69
B. <i>Du point de vue territorial</i>	71
C. <i>Du point de vue des branches au niveau national</i>	74
3 ACCOMPAGNER LES MOBILITES INTERNES	75
3.1 Mobilité interne : de quoi parle-t-on ?.....	75
3.2 La mobilité interne, une réponse à des enjeux multiples	75
3.3 Des pratiques qui favorisent l'employabilité professionnelle.....	79
3.4 Les conditions d'un accompagnement réussi des mobilités internes.....	83
3.5 Les contraintes de l'accompagnement des mobilités internes.....	87
3.6 Des enseignements et des efforts à poursuivre	89
4 ACCOMPAGNER LES MOBILITES EXTERNES	91
4.1 Mobilité externe : de quoi parle-t-on ?.....	91
4.2 L'accompagnement des mobilités externes : des enjeux forts pour tous les acteurs de la filière THC	91
4.3 Les différentes modalités d'accompagnement des mobilités externes	95
A. <i>L'accompagnement externe en amont des restructurations</i>	96
B. <i>L'accompagnement des licenciements économiques</i>	100
4.4 Les parcours de mobilité externe des anciens salariés de la filière THC.....	105
A. <i>Des repositionnements professionnels réussis malgré les difficultés</i>	105
B. <i>Des mobilités externes dépendantes du marché de l'emploi et du parcours professionnel</i>	107
4.5 Les conditions d'une transition professionnelle réussie.....	115
4.6 Les contraintes de l'accompagnement des transitions professionnelles.....	125
4.7 Des enseignements et des efforts à poursuivre	127
5 CONCLUSION ET PISTES DE PROGRES	131
TABLEAU SYNTHETIQUE : PISTES DE PROGRES	145

SYNTHESE

Pourquoi une étude sur les opérations d'aide à la mobilité professionnelle dans la filière Textile-Habillement-Cuir ?

Constituée aujourd'hui pour l'essentiel de TPE-PME, la filière THC emploie une population particulièrement fragilisée tant par son âge, son niveau de qualification et/ou de son implantation géographique. Outre ces facteurs structurels, **la filière subit aussi de plein fouet les effets des évolutions impactant son environnement** : mondialisation des marchés, concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre, concentration et pression croissante de la distribution dans l'Habillement, développement de la contrefaçon...

Après plusieurs années de crise, la filière a encore perdu près d'un tiers de ses emplois et de ses entreprises au cours des dix dernières années. Dans le même temps, **des perspectives de développement et de maintien des emplois se sont dessinées**, notamment dans le cadre de productions répondant à des spécificités particulières, de produits haut de gamme destinés aux créateurs de mode et à la haute couture, ou de produits à forte technicité.

L'avenir de la filière repose en grande partie sur la capacité des acteurs à s'inscrire dans ces perspectives de rebond. Une inscription qui implique cependant de revoir en profondeur les organisations et d'accompagner les mobilités professionnelles.

Depuis près de dix ans, les partenaires sociaux de la filière et leur OPCA, le FORTHAC, se mobilisent aux côtés de l'Etat pour outiller et guider les entreprises et les salariés dans ce sens. Au cœur de leurs actions, la triple volonté de développer dans les branches et les entreprises des démarches d'anticipation favorisant la **sécurisation des parcours professionnels des salariés** et la mobilisation des compétences nécessaires à la **compétitivité des entreprises**. Il s'agit à la fois d'élever le niveau de qualification des salariés, notamment en faveur de l'employabilité des plus fragilisés, mais aussi de permettre aux entreprises et aux salariés de faire face à des difficultés conjoncturelles et de préparer l'avenir.

La dernière reconduction en date de ce partenariat, au sein de **l'Accord-cadre 2009/2012**, met à cet égard l'accent sur le renforcement des démarches initiées en faveur de la sécurisation des mobilités professionnelles.

Où en est-on aujourd'hui ? Quels sont les outils et démarches mobilisés par les TPE-PME de la filière pour faire face aux enjeux ? Quelles sont les conditions à réunir pour satisfaire les objectifs poursuivis ? Quelles sont les freins à prendre en considération avant de s'engager dans de telles démarches ? Comment peut-on lever ces freins ?... Telles sont les principales questions auxquelles cette étude répond, dans une double perspective :

- éclairer l'action des acteurs des branches et des territoires, en dressant un état des lieux des réalisations et en identifiant les axes de progrès touchant leurs interventions ;
- servir de fondement à l'élaboration d'un guide pratique consacré à la mise en œuvre de la mobilité professionnelle, à destination des petites et moyennes entreprises de la filière.

Prenant appui sur l'analyse et la **mise en perspective d'une vingtaine de monographies relatant l'expérience de 12 entreprises et de 8 territoires**, l'étude distingue trois grandes catégories d'outils et de démarches d'accompagnement :

- l'accompagnement des démarches d'anticipation,
- l'accompagnement des mobilités internes,
- l'accompagnement des mobilités externes.

1. Les actions en faveur de l'accompagnement des démarches d'anticipation

Mises en œuvre au **niveau national, territorial ou dans l'entreprise**, les démarches d'anticipation permettent d'assurer une meilleure lecture des mutations à venir et de prévenir les évolutions sociales et ce, en amont des mobilités professionnelles. Elles reposent sur une méthode de référence : **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**.

- **La GPEC au niveau des entreprises de la filière THC**

Selon la taille des entreprises, la méthode se décline différemment : les grandes entreprises tendent à privilégier la mise en place de politiques structurées et formalisées sur le long terme, ne serait-ce que pour répondre à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC ; les petites entreprises parviennent de leur côté à déployer des systèmes de GPEC simplifiés. L'anticipation s'appuie alors, le plus souvent, sur des actions conduites par l'entreprise en partenariat avec les ressources internes (encadrement de proximité) et/ou les prestataires externes (cabinet conseil, réseau ANACT, club RH, organisations professionnelles, pôles de compétitivité, OPCA). Les outils mobilisés dans ce cadre se conjuguent autour de deux principaux axes :

- **un axe collectif visant à définir des projets de développement** : la professionnalisation des acteurs de l'entreprise (la formation des dirigeants, formation des responsables RH et de l'encadrement de proximité...), les diagnostics stratégiques RH, ...
- **un axe individuel visant à assurer un suivi régulier du parcours de salariés** : entretiens annuels et professionnels, différentes formules de bilans professionnels...

La réussite de ces démarches repose en grande partie sur la réunion de trois principales conditions :

- La mise en place d'un projet porté par **un engagement fort de la direction d'entreprise**, et **partagé en interne**, dans le cadre d'une démarche participative ;
- **Un management de proximité** en capacité d'accompagner les changements et de développer **une approche RH**, au-delà de son expertise technique ;
- La mise en œuvre d'**un pilotage RH global et permanent**, fondé sur des outils de veille et d'évaluation en continu des changements à l'œuvre.

La déclinaison de ces conditions de réussite à l'ensemble des entreprises de la filière implique toutefois de lever une série de freins clairement identifiés :

- La mise en œuvre d'une démarche d'anticipation exige du **temps** et présente en conséquence une contrainte difficilement compatible avec les logiques de flux tendus développées dans la plupart des entreprises ;
- La traduction opérationnelle des axes d'évolution envisagés implique la mobilisation de **fonctions RH**, rarement présentes dans les petites entreprises familiales de la filière ;
- **La notion même d'anticipation à travers la GPEC**, tour à tour considérée comme trop théorique ou trop articulée avec des opérations à court terme, **demeure confuse** au sein des entreprises, du point de vue des dirigeants comme des représentants du personnel.

C'est pourquoi, il importe aujourd'hui de favoriser le recours aux outils susceptibles de contribuer à lever ces freins. Peuvent à cet égard être mis en avant :

- La mise en place et/ou professionnalisation d'**une fonction RH** pour assurer un pilotage global et /ou le renforcement des compétences des managers de proximité, afin qu'ils soient en capacité de piloter la mobilisation des ressources sur le terrain et d'assurer un suivi des parcours professionnels ;
- La mise à disposition d'**outils simplifiés** (référentiels emplois-compétences...), afin de guider la réflexion des salariés au cours des entretiens professionnels et de favoriser la construction de parcours adaptés.
- **Les aides publiques et professionnelles** disponibles en matière de conseil en anticipation de type GPEC, pour accompagner les petites entreprises dans la formalisation et l'outillage de leur démarche ;

• **Les actions collectives mises en place à l'échelle territoriale**

Les TPE-PME de la filière peuvent par ailleurs bénéficier des actions collectives mises en place à l'échelle territoriale, à **l'initiative des partenaires sociaux des branches professionnelles ou des acteurs locaux de l'emploi et de la formation (CCI, MEF...)**. Elles visent à anticiper les mutations et mobilités professionnelles à l'échelle du territoire. Nombre de ces dispositifs collectifs s'inscrivent dans le cadre de conventions régionales conclues soit en déclinaison des Accords-cadres nationaux conclus par les branches du secteur avec l'Etat (notamment en Rhône-Alpes ou en Nord-Pas de Calais...), soit dans le cadre élargi de conventions intersectorielles (Dordogne, Sud-Alsace...).

Ces dispositifs peuvent notamment mobiliser les outils suivants : actions d'anticipation des mutations en entreprise, actions de développement des qualifications et de sécurisation des parcours professionnels, mise en place de plateformes de sécurisation des parcours sur des bassins d'emploi pour accompagner les mobilités externes, via par exemple des diagnostics collectifs d'employabilité et de transfert des compétences (identification de passerelles collectives d'employabilité ...).

La réussite de ces actions territoriales repose en grande partie sur la réunion de six principales conditions :

- **La pertinence du territoire** retenu au lancement de l'action, compte tenu des objectifs poursuivis ;
- **La désignation d'un pilote** reconnu par les différents acteurs comme légitime à impulser une dynamique et à fédérer les interventions ;
- **La mobilisation des partenaires sociaux et des pouvoirs publics** en vue de soutenir les plans d'action par leurs interventions (financement, régulation, relais d'information auprès des entreprises...);
- La réalisation d'**un diagnostic territorial** permettant d'identifier les atouts et les faiblesses et de co-construire un plan d'action adapté,
- Le déploiement d'**un plan de communication** assurant une large diffusion des actions initiées ;
- La mise en place d'**actions opérationnelles** répondant aux besoins du territoire, des entreprises et des salariés.

La déclinaison de ces conditions de réussite à l'ensemble des territoires implique toutefois de lever une série de freins clairement identifiés :

- L'élaboration de diagnostics sectoriels et intersectoriels fiables implique la mutualisation et l'actualisation en continu des données détenues par les différents acteurs socio-économiques ; **l'ingénierie correspondante reste aujourd'hui à construire** ;
- La multiplicité des outils et des acteurs intervenant à l'échelle des territoires nuit à la lisibilité des actions mobilisables par les entreprises et les salariés ; **les efforts en faveur de la mutualisation des informations et de la coordination des actions doivent en conséquence être intensifiés** ;
- Les missions désormais confiées aux conseillers des OPCA en faveur de la mise en œuvre des démarches initiées au niveau des territoires supposent en outre **un renforcement des moyens mis à leur disposition, notamment en termes de clarification de leur champ d'intervention et d'organisation de leur professionnalisation dans le domaine RH.**

• Les solutions proposées au niveau national

Enfin, les TPE-PME de la filière peuvent recourir aux solutions proposées au niveau national par les partenaires sociaux des branches professionnelles et leur OPCA, le FORTHAC, désigné comme opérateur technique. Huit outils, articulés autour d'une démarche globale RH, sont disponibles dans ce cadre.

Trois outils d'anticipation stratégique à destination des décideurs :

- L'observatoire des métiers de la mode, des textiles et du cuir, pour anticiper les évolutions,
- Cap évolution, pour diagnostiquer la situation RH des TPE-PME,
- Extr@compétences, pour outiller la fonction RH des TPE-PME.

Cinq démarches en faveur de l'accompagnement des parcours individuels :

- Le Parcours Modulaire Qualifiant (PMQ), pour évaluer les acquis des salariés et les accompagner dans leur accès à la certification,
- La Démarche Compétences Clés en Situation professionnelle (CCSP), pour former les salariés les plus fragilisés aux savoirs de base,
- Le dispositif sauvegarde des savoir-faire, pour préserver les savoir-faire clés,
- Les CQP et CQPI, pour certifier et valoriser les acquis des salariés,
- Les Cursus labellisés, pour répondre à des besoins collectifs de formation.

L'efficacité de ces outils repose en grande partie sur la réunion de trois facteurs clés de réussite :

- **Un cadrage national soutenu par un dialogue social fort**, permettant d'impulser de nouvelles dynamiques, d'orienter les actions et de réunir les moyens nécessaires à la construction d'un outillage collectif ;
- **Une articulation étroite entre les politiques nationales et régionales** mises en œuvre, via notamment le développement des partenariats et l'ouverture de nouvelles instances de concertation et de dialogue social ;
- **L'articulation des politiques de branches avec les travaux portés par les partenaires sociaux interprofessionnels.**

La pleine mise en œuvre de ces outils implique cependant de lever deux principales contraintes :

- **La nécessaire coordination des actions conduites aux niveaux national et territorial**, impliquant l'organisation d'échanges d'information ascendants et descendants afin que l'échelon national puisse contribuer à la mutualisation et la capitalisation des bonnes pratiques, en prenant appui sur la connaissance fine des réalités et des besoins à l'échelon territorial ;
- **Le cloisonnement des acteurs face à des problématiques de mobilité professionnelle intersectorielle**, nécessitant de développer de nouvelles formes de partenariat interbranches, notamment pour accompagner les reconversions.

2. Les actions en faveur de l'accompagnement des mobilités internes

Qu'elle soit individuelle ou collective, choisie ou subie, la mobilité interne implique un changement dans la situation professionnelle du salarié au sein même de l'entreprise ou du groupe, se traduisant par un **changement de poste, d'emploi ou de métier**.

Qu'il s'agisse de développer de nouvelles activités, de maintenir l'emploi, de pallier des difficultés de recrutement externe, de fidéliser le personnel ou de faire face au vieillissement des effectifs, la mobilité interne représente un véritable enjeu pour les entreprises et les salariés de la filière THC. **Elle nécessite également un accompagnement particulier**, notamment des populations les plus fragiles.

Les pratiques collectives initiées dans ce sens par les entreprises de la branche, plan d'accompagnement collectif à l'appui, se fondent sur la mobilisation de toute une palette d'outils et de démarches :

- **L'accompagnement de l'accès à la certification, via la mobilisation des Parcours Modulaires Qualifiants**, dans une double perspective : renforcer les compétences « cœur de métier » en vue d'un accroissement de la flexibilité interne et développer de nouvelles compétences métiers pour s'adapter aux innovations techniques, et ce, afin d'élargir le périmètre des missions, tâches et activités associées ;
- **Le développement de la polyvalence collective**, via notamment la mise en place de référentiels internes, permettant d'évaluer les degrés de polyvalence et de favoriser les mobilités horizontales, dans une logique de professionnalisation et de reconnaissance « métier » ;
- **Le développement de la reconversion interne**, via la formation des salariés de production à l'exercice de nouvelles activités, différentes de celles exercées à l'origine, vers des métiers en développement (assistant commercial, opérateur ou contrôleur qualité, préparateur de commande, agent logistique...) ; les reconversions internes peuvent dans le prolongement être consolidées par l'acquisition de certifications correspondant aux nouveaux métiers exercés (CQP, CQPI, titres professionnels, VAE...) ;
- **L'organisation de la mobilité hiérarchique**, via par exemple le recours aux cursus labellisés « techniques de management de l'encadrement de 1^{er} niveau », afin d'accompagner la promotion de ressources internes pour pourvoir des postes de management requérant des compétences techniques pointues, peu disponibles à l'externe.

La réussite des opérations de mobilité interne repose sur la réunion préalable de six principales conditions :

- Le déploiement d'une démarche d'anticipation portée par la direction de l'entreprise, afin d'inscrire les changements dans **une vision stratégique** de l'avenir de l'entreprise ;
- L'inscription de la mobilité des salariés dans **un projet d'entreprise** (redéploiement de nouvelles activités, introduction d'innovations, conquête de nouveaux marchés...) afin de susciter l'adhésion la plus large possible ;
- L'implication de **la fonction RH** dès le lancement du projet et la réalisation d'**un diagnostic RH**, afin d'identifier et de porter jusqu'à leur terme les objectifs opérationnels à atteindre ;
- La recherche d'**un consensus social interne** fort, via l'implication des représentants du personnel et des RRH à toutes les étapes d'élaboration et de pilotage des projets de mobilité, doublée d'**une communication ciblée auprès des salariés** (réunions d'information, entretiens individuels...), afin de privilégier les inscriptions volontaires ;
- Le déploiement d'**une méthodologie d'accompagnement et de positionnement des personnes** fondée à la fois sur la mobilisation d'outils d'évaluation spécifiques (entretiens, tests psychotechniques, mises en situation, bilan de compétences, bilan de mobilité...) et sur l'analyse du travail au sein de l'entreprise, afin que les acteurs en charge de l'accompagnement des salariés en transition disposent d'une connaissance fine des métiers et du potentiel des candidats ;
- La capacité de l'entreprise à mobiliser des leviers de **valorisation des salariés** engagés dans un processus de mobilité interne (revalorisation salariale, primes de mobilité, reconnaissance des compétences acquises...) afin d'entretenir la motivation tout au long de la démarche.

La réunion de ces conditions de réussite implique cependant de lever quatre principales contraintes :

- La mise en œuvre de démarches de mobilité interne représente **un investissement important**, notamment en termes de frais d'intervention d'un cabinet extérieur, de dépenses de formation et/ou de coûts des modalités de reconnaissance / valorisation des salariés engagés dans la démarche, que peu d'entreprises de la filière sont en capacité de financer seules.
La mobilisation des aides publiques et le recours aux outils méthodologiques proposés par le FORTHAC dans le cadre de la démarche globale RH revêtent à cet égard un caractère primordial.
- La réussite d'un parcours de mobilité interne repose avant tout sur **la capacité et la motivation des individus à changer d'emploi**. A cet égard, le profil dominant des salariés de la filière peut constituer un frein : peu qualifiés, ne possédant pas nécessairement un socle de connaissances leur permettant de s'adapter facilement à différents emplois, disposant d'une longue ancienneté sur un même poste... beaucoup sont fragilisés face à la contrainte de changer de fonction ou d'emploi.
- Identifier les freins individuels à la mobilité et **adapter les dispositifs d'accompagnement en conséquence** (suivi personnalisé, progressivité de l'évolution, mise en situation, possibilité de retour au poste...), est essentiel pour sécuriser le changement. Il s'agit d'aider les entreprises à susciter l'envie du changement auprès des salariés les plus fragiles et à favoriser les mobilités choisies plutôt que subies.
Le cas échéant, la démarche Compétences clés en situation professionnelle peut être mobilisée afin d'identifier et de positionner les personnes en situation d'illettrisme et de développer des opérations spécifiques les préparant à suivre d'autres formations et à exercer de nouvelles tâches.
- La nécessaire **implication d'une fonction RH** tout au long d'un parcours de mobilité interne se heurte en outre à l'absence de cette fonction au sein des PME de la filière THC. Deux leviers peuvent à cet égard être mobilisés : la formation des équipes d'encadrement à l'accompagnement des personnes en transition ou le recours à des experts en développement des ressources humaines. La mobilisation de ces acteurs en temps partagé avec d'autres entreprises de la filière et/ou du bassin d'emplois, peuvent s'avérer moins onéreux que la sollicitation de cabinets externes intervenant de manière plus ponctuelle.

3. Les actions en faveur de l'accompagnement des mobilités externes

La mobilité professionnelle externe des salariés, impliquant nécessairement un départ de l'entreprise, qu'il soit temporaire ou définitif, peut prendre différentes formes : **l'exercice du même métier** auprès d'un nouvel employeur, à l'issue d'un processus de reclassement, la reconversion vers un **nouveau métier**, exercé dans le même secteur d'activité ou un nouveau secteur d'activité, ou bien encore l'abandon du statut de salarié par **la création de sa propre entreprise**. Ce changement d'emploi, de métier ou de statut peut en outre se doubler d'une mobilité géographique.

Confrontés à d'importantes restructurations industrielles et à la destruction d'une partie des emplois de production, les entreprises et les salariés de la filière THC, et dans le prolongement, les territoires sur lesquels ils sont installés, sont particulièrement concernés par le nécessaire accompagnement des mobilités externes. Il s'agit tout à la fois de contrôler les départs, de favoriser les reclassements et les reconversions, de fluidifier le marché du travail local et de consolider les organisations impactées par d'importants départs.

Les modalités d'accompagnement des mobilités externes mobilisées au sein de la filière dans le cadre de démarches collectives diffèrent cependant selon qu'elles se positionnent en amont ou en aval des restructurations.

- **Les mesures en amont des restructurations**

Les modalités d'accompagnement mobilisées par les entreprises, en amont des restructurations, s'inscrivent principalement dans le cadre de **mesures d'accompagnement des transitions individuelles** proposées à un petit groupe de salariés ou dans celui, plus structuré, de **plans de départs volontaires** (PDV) adossés à un accord de GPEC ou, en cas de difficultés économiques avérées, à **un plan de sauvegarde de l'emploi** (PSE).

Ces modalités peuvent prendre appui sur différents outils et dispositifs : aide externe à la construction de projet professionnel (AFPA, Fongecif, APEC...), mise à disposition temporaire dans une entreprise voisine afin de tester ou de consolider un projet de reconversion, actions de formation de longue durée pour accompagner une reconversion professionnelle, mise en place d'un espace « mobilité » dédié à l'accueil des volontaires et animé par des consultants externes (bilans professionnels, exploration guidée des pistes de reclassement ou de reconversion...), soutien logistique à la création d'entreprise...

Des dispositifs interentreprises peuvent par ailleurs être élaborés à l'échelle des territoires, dans le cadre des initiatives de **Gestion Territoriale des Ressources Humaines** (GTRH). Ils mettent à la disposition des entreprises et des salariés les outils d'accompagnement disponibles sur le territoire, dans un cadre collectif, tel par exemple le diagnostic collectif d'employabilité et de transfert des compétences de l'AFPA, ou dans le cadre d'accompagnements individualisés, telle par exemple la Plateforme de transition professionnelle Textile des Vosges ou le projet « Mobi-Job » en Nord-Pas-de Calais.

La réussite de ces plans d'actions repose en grande partie sur la réunion de quatre principales conditions :

- La mise en place d'une **politique active d'accompagnement RH**, construite en partenariat avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation et les organismes de formation et d'accompagnement ; L'ingénierie d'accompagnement est alors fonction du ou des organismes choisis par l'entreprise et les partenaires sociaux ;
- **Un plan de communication adapté** afin de préserver la sérénité du climat social ;
- L'élaboration d'un **cahier des charges précis** envisageant l'intégralité des cas de figure, en compensation de l'absence de tout cadre légal et réglementaire ;
- **La mobilisation des leviers financiers** (branches, Etat, Région, ...).

Deux principales limites doivent par ailleurs être levées :

- Fondées sur le volontariat des candidats au départ, ces modalités d'accompagnement de la mobilité externe peuvent conduire au **risque de perte de savoir-faire clés** pour l'entreprise (fuite de compétences) et, à contrario, ne pas représenter une solution viable pour des salariés dont l'emploi est menacé à court terme.
Il importe dans ces conditions que l'entreprise soit en capacité de contrôler les départs et d'explicitier les critères d'acceptation ou de refus des dossiers de candidature déposés par les salariés. Un travail sur la capitalisation des savoir-faire peut en outre être recommandé.
- Les modalités d'accompagnement proposées peuvent également attirer des salariés insuffisamment préparés à réussir un parcours de mobilité externe et finalement **déboucher sur une période de chômage.** .
Conditionner le départ à l'existence d'un projet professionnel réaliste et/ou à la réalisation d'une action de formation qualifiante peut constituer un levier pour éviter cet écueil et garantir aux salariés candidats le maintien de leur employabilité.

• Les mesures en aval des restructurations

Les modalités d'accompagnement mobilisées par les entreprises de la filière THC en aval des restructurations, s'inscrivent principalement dans le cadre des **procédures de licenciement pour motif économique**.

Les outils et dispositifs mobilisés dans ce cadre sont fonction des obligations pesant sur les entreprises, compte tenu notamment de leur taille : les **entreprises d'au moins 50 salariés** qui envisagent de licencier pour motif économique au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours, doivent conclure un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) regroupant des mesures de reclassement interne ou des mesures d'accompagnement à la mobilité externe telles :

- des actions de soutien à la **création d'activités nouvelles ou à la reprise** d'activités existantes par les salariés ;
- des **actions de formation**, de **VAE** ou de **reconversion** de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;
- des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le **soutien à la réactivation du bassin d'emploi** ;

Les entreprises de moins de 1 000 salariés sont en outre tenues de proposer aux salariés, soit la **convention de reclassement personnalisée (CRP)**, soit le **contrat de transition professionnelle (CTP)** si elles se situent sur un bassin d'emploi concerné (ou un seul et même **contrat de sécurisation professionnelle – CSP** - à compter du 1^{er} septembre 2011). Les entreprises de 1 000 salariés et plus sont pour leur part tenues de proposer aux salariés le **congé de reclassement**, voire le **congé de mobilité** si l'accord de GPEC le prévoit.

L'accompagnement des salariés licenciés dans la mise en œuvre des actions prévues peut être confié à une **cellule de reclassement** mise en place par l'entreprise, le cas échéant avec le soutien financier de l'Etat, dans le cadre d'une convention FNE-formation (Fonds National de l'Emploi), ou par un groupement interentreprises, dans le cadre d'une convention FNE-formation, lorsqu'un bassin d'emplois ou un secteur d'activité est confronté au déclenchement de nombreuses procédures de licenciement pour motif économique.

Compte tenu des tensions sur le marché de l'emploi de la filière THC et de l'industrie en général, les perspectives de reclassement sur un même métier s'avèrent extrêmement limitées, notamment pour les postes les moins qualifiés, si bien que les mesures d'accompagnement mises en œuvre au profit des opérateurs de la filière THC dans le cadre des cellules de reclassement, des CRP ou des CTP, tendent à **privilégier les reconversions vers d'autres**

secteurs d'activité, en fonction des possibilités offertes sur le marché du travail, à un même niveau de qualification (services à la personne, métallurgie, bâtiment, transport/logistique...).

L'ensemble des dispositifs de reclassement (cellules de reclassement d'entreprises ou interentreprises, CRP, CTP, ...) remportent de bons résultats en matière de retour à l'emploi à condition de respecter quelques conditions de réussite.

Deux principales conditions pour un accompagnement réussi, tant du point de vue de l'entreprise que des salariés en transition :

- Le premier levier réside dans l'anticipation des changements au sein de l'entreprise, dans le cadre d'un **diagnostic de l'organisation**, afin d'une part de mesurer l'impact des restructurations sur l'organisation en termes notamment de postes susceptibles d'être supprimés, et d'autre part d'identifier les mesures d'accompagnement les plus adaptées au profil des salariés concernés par des mobilités externes ;
- Le second levier repose sur le choix d'une méthode vertueuse **d'accompagnement individualisé encadrée et coordonnée**, prenant notamment appui sur :
 - ✓ la désignation d'un **accompagnateur référent** tout au long de la période de transition professionnelle (responsable RH ou expert en orientation professionnelle),
 - ✓ des actions en faveur de **l'information et de l'orientation** : la prospective du marché de l'emploi local, via notamment les outils mis à disposition par les acteurs de l'emploi et de la formation (enquêtes BMO de Pôle emploi, diagnostic collectif d'employabilité et de transfert des compétences de l'AFPA ; les espaces d'informations (Observatoires métiers, visites d'entreprises, rencontres professionnelles, ...)) ;
 - ✓ des actions de **construction de projet et d'évaluation** : une aide à l'analyse des compétences acquises au travers de l'intégralité du parcours professionnel et des expériences extraprofessionnelles et l'évaluation du potentiel d'évolution (tests psychotechniques, mises en situation...), la prise en compte de toutes les contraintes individuelles nécessitant un accompagnement parallèle (handicap, illettrisme, problèmes matériels ou personnels...),
 - ✓ **des actions de développement / formation** : formation de remise à niveau, d'adaptation à l'emploi, une formation longue, formation à la création d'entreprise, la transmission de techniques de recherche d'emploi adaptées aux méthodes de recrutement des secteurs d'activité envisagés, la mise en œuvre chaque fois que possible d'un parcours d'accès à une certification professionnelle consolidant le projet de reconversion.
 - ✓ Une aide à **l'insertion dans l'emploi** : en mobilisant notamment les outils élaborés à l'intention des demandeurs d'emploi (évaluation en milieu de travail, méthode de recrutement par simulation...),
 - ✓ la mise en place d'un suivi actif de l'accompagnement mis en œuvre.

Trois principaux freins à la mobilité externe des salariés de la filière doivent aujourd'hui être pris en charge par les acteurs de la branche :

- **L'absence de qualification** des opérateurs de la filière apparaît comme un facteur d'autant plus discriminant que le diplôme demeure un critère déterminant de recrutement.
Un recours accru des entreprises aux dispositifs certifiants proposés par les branches (PMQ, CQP, CQPI...) revêt à cet égard un caractère primordial ;

- **Des difficultés particulières à lever comme des situations d'illettrisme, des difficultés sociales (psychologiques, dettes, ...).** Un accompagnement spécifique est recommandé pour développer l'employabilité grâce à des formations spécifiques ou appui social ;
- **Le marché local** de l'emploi où sont implantées les entreprises de la filière **présente généralement peu d'opportunités en termes d'offres d'emploi**. Les personnes en transition dans la filière ne sont que faiblement mobiles géographiquement.
Au-delà de **la mobilisation des réseaux professionnels et sociaux**, il importe que les branches professionnelles de la filière renforcent leurs actions de partenariats avec d'autres branches professionnelles susceptibles d'employer d'anciens salariés du THC (plasturgie, pharmacie, chimie, métallurgie, agroalimentaire, papier-carton, bois, bâtiment, services à la personne...). Par ailleurs, compte tenu des reprises d'activités dans la filière, il conviendrait que les partenaires sociaux bénéficient d'une meilleure lecture des besoins en recrutement.

4. Les préconisations à l'issue de l'étude

Au final, les préconisations développées tout au long de l'étude, au fur-et-à-mesure de l'identification des freins à lever pour une pleine réussite des démarches d'accompagnement des mobilités professionnelles, orientent l'action des acteurs des branches et des territoires dans six principales directions :

- **Anticiper**

Un premier axe porte sur le renforcement des travaux d'anticipation des partenaires sociaux des branches professionnelles au niveau national et territorial grâce à **la mise à disposition de portraits de filière** capables de faire le lien entre les différentes sphères économiques et sociales, publiques/privés. Le renforcement de ces interactions visent une meilleure appréhension de l'évolution des métiers et des qualifications au regard des évolutions économiques analysées. Il s'agit d'exercer **une réflexion continue sur les évolutions sectorielles** afin de construire un diagnostic partagé permettant d'améliorer les stratégies de branches tant sur le plan national que sur le plan territorial et au niveau des entreprises. Dans ce cadre, **l'observatoire des métiers pourrait jouer un rôle de coordination nationale renforcée** en développant par ailleurs la production pérenne de veille et d'analyse statistique.

Au niveau des entreprises, il convient de renforcer l'appui aux TPE-PME confrontés à des mutations importantes, d'aider les entreprises à anticiper les changements et leurs impacts sur la ressource humaine. Ce levier soutient le maintien de la **mise à disposition de diagnostic faisant le lien entre stratégie économique et impact social**. Aussi, les solutions proposées doivent permettre d'impulser des projets d'entreprises et de capitaliser les besoins collectifs dans **une logique d'échange interactive**.

Par ailleurs, au niveau des acteurs politiques il convient de favoriser les démarches facilitant les actions d'anticipation au niveau national, territorial et au niveau de l'entreprise, dans l'incitation, sans pour autant contraindre l'action, via notamment l'institution de **contraintes réglementaires à destination des TPE-PME**. Il est préférable d'être plutôt dans l'incitation, via la valorisation de bonnes pratiques et l'apport de solutions en termes de réflexion stratégique en lien avec les actions de développement RH, plutôt que d'envisager la GPEC comme une contrainte formelle de nature à rompre une dynamique de projet déjà fragile.

- **Sensibiliser**

Un deuxième axe porte sur l'intensification des efforts en faveur de la sensibilisation des TPE-PME et des salariés aux enjeux de la mobilité professionnelle.

Plusieurs perspectives :

- **Démystifier le sujet de la mobilité professionnelle**. Il s'agit aujourd'hui de promouvoir un changement de culture au sein d'un plus grand nombre d'entreprises, positionnant la mobilité comme une opportunité et l'investissement dans le capital humain comme un instrument de consolidation de l'attractivité de la filière.
- **Bénéficier d'une meilleure lisibilité des outils, dispositifs et méthodes d'accompagnement** disponibles.

Au niveau de l'OPCA, la mise en place d'**une charte de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** pourrait servir de référence commune mettant en exergue l'articulation des démarches proposées par la branche et les démarches du service public de l'emploi et de l'orientation. Aussi, la mise en place d'outils de communication (base de donnée) **sur les acteurs « emploi-orientation-formation » et prestations** permettraient de clarifier les missions et rôles des différentes instances ainsi que de leur périmètre d'actions afin d'améliorer la visibilité sur les solutions possibles en termes d'accompagnement.

Par ailleurs, au niveau territorial, l'étude prône **le développement d'actions de communication et de sensibilisation dans les entreprises**, portées par les conseillers de l'OPCA.

Au niveau national Etat, il s'agit de **mieux définir et délimiter les concepts de sécurisation des parcours professionnels**, d'employabilité, d'orientation professionnelle et de mobilité professionnelle, et de **valoriser les différents outils existants en matière d'orientation et d'évaluation des compétences et du potentiel**.

- **Accompagner**

Un troisième axe se concentre sur la **diffusion d'une culture et d'une fonction RH** au sein des petites entreprises, afin de professionnaliser les acteurs clés dans l'entreprise chargés de piloter les parcours professionnels :

- **Les chefs d'équipes** / managers de proximité qui, en qualité d'encadrement intermédiaire, disposent des ressources nécessaires pour identifier et porter jusqu'à leur terme les parcours de mobilité, dans des organisations apprenantes et qualifiantes ;
- **Les dirigeants** dont la professionnalisation constitue un enjeu clé. Le renforcement de la fonction « Dirigeant de TPE-PME » est certainement un atout incontournable pour l'entreprise. Dans la filière THC, les dirigeants sont le plus souvent multifonctions : production, technique, fonction commerciale, management stratégique... Il nous paraît important de mieux structurer les organisations pour permettre aux entreprises de se développer ;
- **Les formateurs internes** pour accompagner la sauvegarde et le transfert de savoir-faire notamment ;
- En outre, la création d'une **fonction RH globale** (missions Rh pouvant être occupées par un responsable de production,...) serait un vecteur pertinent. Les organisations professionnelles peuvent à ce titre expérimenter le « RRH à temps partagé » (entre plusieurs entreprises) sur les territoires pour aider les entreprises à mettre en place une fonction RRH/DRH à court terme et à bâtir une gouvernance territoriale dédiée aux RH, à plus long terme.

La professionnalisation de ces différents acteurs de l'entreprise peut s'appuyer sur le maintien ou le développement de cursus de formation spécifique, modulable et qualifiant.

Enfin, l'étude penche pour **valoriser et professionnaliser le conseil aux entreprises** en renforçant le rôle des conseillers d'OPCA.

- **Outils**

Un quatrième axe insiste sur la nécessaire **poursuite des démarches d'ingénierie en faveur de l'élaboration d'outils simples et opérationnels**, notamment dans le champ de l'analyse des emplois et des compétences et de l'identification des passerelles d'employabilité. L'étude montre qu'il est possible de déployer des systèmes de GPEC simplifiés dans les petites entreprises dès lors qu'un outillage adapté leur est proposé. Il convient également de renforcer l'utilisation des outils d'orientation et d'évaluation dans les entreprises (entretien de performance, professionnels, bilans, évaluation du potentiel...), et ce afin de développer des parcours d'accompagnement et de développement individualisés.

Ces outils par ailleurs doivent respecter un certain nombre de critères :

- **Co-construction** entre des experts (qui ont une connaissance précise des métiers et des compétences dans la filière) et des entreprises qui peuvent expliciter leurs besoins afin de s'adapter à la cible TPE-PME ;

- **Cohérence** avec les outils déjà existants ;
- **Respect d'une démarche en mode projet professionnalisant** pour ce qui est de son format ;
- **Amélioration continue** grâce à des évaluations régulières.

Il s'agit aujourd'hui d'être avant tout facilitateur, en stratégie d'offre offensive, au plus près des bassins d'emplois et des besoins des entreprises et de leurs salariés.

L'étude prône également, le développement d'études permettant d'**identifier les besoins en recrutement** des entreprises au niveau de l'Observatoire des métiers, et le **développement de nouvelles formes de partenariat intersectoriel** dans la perspective de faciliter les mobilités intersectorielles au niveau des acteurs territoriaux.

• **Evaluer**

Un cinquième axe soutient le projet d'une **mutualisation et d'une capitalisation accrues des initiatives et des bonnes pratiques**, à l'échelle des territoires comme au niveau national, afin de contribuer à coordonner les interventions et à homogénéiser la qualité des pratiques, que ce soit au niveau des acteurs ou des régions.

A tous les niveaux d'intervention, national (Etat, partenaires sociaux des branches, OPCA) ou territorial (Unités territoriales, régions, collectivités territoriales, organisations professionnelles et syndicales, acteurs de l'emploi, orientation, formation), **une culture de l'évaluation s'impose pour favoriser l'amélioration permanente des pratiques.**

En matière d'accompagnement des mobilités externes, ces mutualisations et capitalisations qualitatives permettraient en outre de dépasser la nature strictement quantitative des bilans aujourd'hui disponibles, principalement fondés sur le calcul des taux de reclassement. A cet effet, l'étude préconise **l'élaboration d'un cahier des charges commun à l'ensemble des opérateurs de reclassement** permettant une meilleure analyse des accompagnements et sorties de dispositifs de reclassement.

• **Financer**

La **mobilisation des leviers financiers et techniques proposés par les branches et les territoires**, dans le cadre notamment de l'Accord-cadre 2009-2011, apparaît en effet comme une condition majeure de réussite des démarches d'anticipation et d'accompagnement des mobilités mises en œuvre dans les entreprises de la filière.

D'autres leviers financiers peuvent venir soutenir les démarches des entreprises et renforcer l'employabilité des salariés : GPEC territoriale via des EDEC régional, Etat, Région...

Il s'agit d'**articuler les leviers financiers** pour aider les difficultés inhérentes aux TPE-PME et actifs fragilisés face au marché de l'emploi. Les préconisations apportées sur ce volet soutiennent la prise en compte de la pertinence des projets de développement selon des critères définis à l'avance.

Enfin, l'étude prône aussi le développement **de lignes spécifiques de financement en matière d'évaluation des compétences, indépendamment des actions de formations.**

Il s'agit également d'**optimiser les financements** : ne pas tout financer mais cibler les actions reposant sur des critères évalués (professionnalisme des opérateurs, professionnalisme de la démarche, chef de projet, lettre de mission...).

1 INTRODUCTION

Ce rapport présente un état des lieux des mobilités professionnelles dans la filière Textile-Habillement-Cuir et secteurs connexes (THC), conséquentes aux mutations des secteurs concernés.

Il traite de la **mobilité dite « professionnelle¹»**, celle qui concerne le **parcours du salarié au cours de sa carrière** et se réfère aux **différents changements de situation professionnelle** qui la caractérise.

Dans cette introduction, après un panorama présentant les principales caractéristiques de la filière sur le plan national, nous revenons sur le cadre de l'étude, la méthodologie employée et sa composition.

1.1 La filière Textile-Habillement-Cuir : état des lieux

- **Une Industrie en crise qui perd des emplois**

Après avoir joué un rôle essentiel dans la révolution industrielle des 19^e et 20^e siècles, **l'Industrie Textile-Habillement-Cuir et secteurs connexes (THC) subit un important déclin**, et ce, dans l'ensemble des pays industrialisés.

Face à la mondialisation des marchés, à la concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre, à la concentration et la pression croissante de la distribution dans l'habillement, et aux effets plus récents de la contrefaçon, l'Industrie THC connaît en France, depuis des années 60-80, un ralentissement régulier de son activité.

La filière a eu d'autant plus de mal à résister à l'augmentation des productions internationales que son appareil de production est longtemps resté vieillissant. La révision des systèmes de production et l'introduction de nouvelles technologies n'apparaissent qu'à compter du milieu des années 70, tandis qu'en parallèle, le mouvement de concentration de la distribution, avec l'avènement des grands magasins et de la grande distribution généraliste notamment, a profondément transformé le paysage commercial et les rapports de forces entre producteurs et distributeurs.² Depuis lors, le système manufacturier est régulièrement remis en cause, alternant périodes de récession et de répit.

Autant de facteurs qui ont tout particulièrement touché l'Industrie THC **dans sa composante manufacturière** – caractérisée par des usines de type taylorien, localisées dans l'hexagone, fabriquant de grandes séries de production, sans différenciation³ –, et conduit nombre d'entreprises à **réduire leurs effectifs, voire à fermer leurs sites de production** : en dix ans, **la filière a perdu un tiers de ses emplois** (171 311 salariés en 2010⁴ contre 289 781 en 2000⁵ et 720 000 salariés en 1974⁶), soit un déclin nettement plus marqué que celui de l'ensemble de l'industrie⁷, et on ne dénombre plus que 6 057 entreprises en 2010 contre encore 8 983 en 2000.

¹ Cf. Annexes Tome 2. Section 1. Eléments de cadrage.

² Jacomet D. (2007). *Mode, Textile et Mondialisation*. Paris : Economica.

³ *Ibid.*

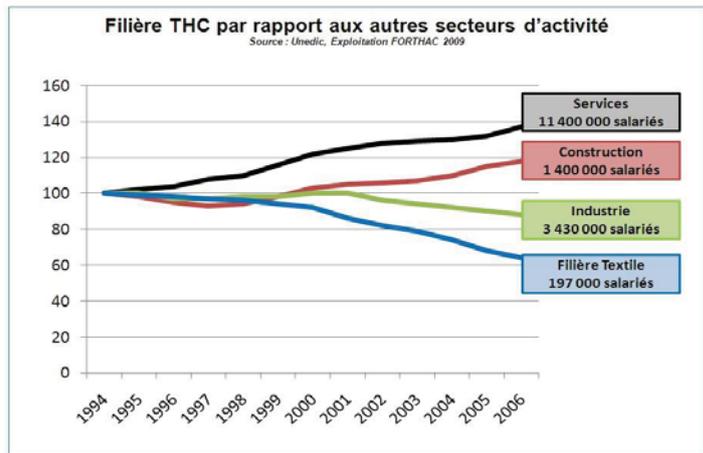
⁴ FORTHAC, *Rapport d'activité 2010*.

⁵ FORTHAC, *Rapport d'activité 2000*.

⁶ Jacomet D. (2007), *op. cit.*

⁷ *Infra*, cf. graphique n°1.

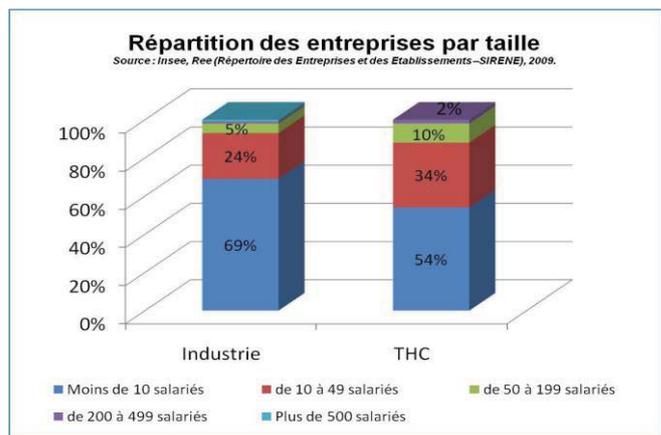
Graphique n°1



Au-delà de la diminution du nombre d'entreprises, ce sont aussi leur profil qui a changé, avec **une part croissante de très petites entreprises** et **un net recul des grandes structures** : aujourd'hui 9 entreprises sur 10 de la filière THC emploient moins de 50 salariés⁸.

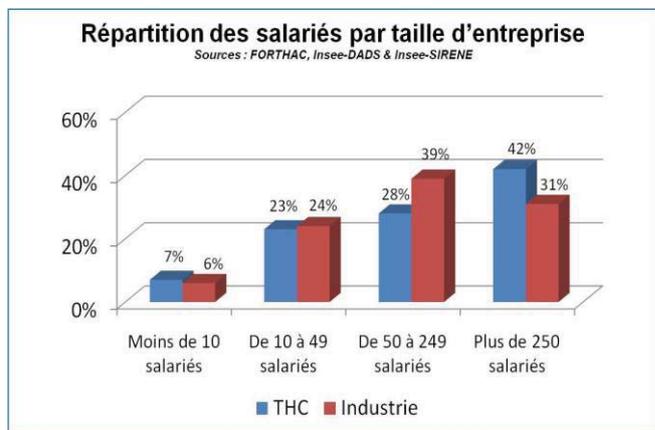
Sous l'effet des pratiques croissantes d'externalisation de certaines activités, on observe par ailleurs qu'**une part croissante de PME dépend, à des degrés divers, de grands groupes**, soit en tant que filiales, soit en tant que sous-traitantes.

Graphique n°2



Malgré une forte concentration de petites structures, 70% des salariés de la filière THC sont employés dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Graphique n°3



⁸ *Infra*, cf. graphique n°2.

- **Des perspectives de développement qui impliquent une évolution des organisations, des compétences et des qualifications**

Filière en mutation, le THC est aussi une filière en devenir, capable de se dessiner un nouvel avenir. Les nombreux défis technologiques et organisationnels qui s'offrent à la filière sont aussi de formidables opportunités de développement, de création et de reconquête⁹.

Les entreprises dont la production croît aujourd'hui sont essentiellement **positionnées sur des segments de marché** : production de séries limitées répondant à des spécificités particulières, produits haut de gamme destinés aux créateurs de mode et à la haute couture, ou produits à forte technicité.

■ **L'Industrie Textile** élargit ainsi son spectre au-delà des seules applications vestimentaires traditionnelles à travers **l'innovation technique** : vêtements de protection, vêtements de sports, textiles à application hygiénique et médicale, transport, construction, génie civil, agriculture et environnement. La production des textiles dits « techniques » présente une croissance de 4% par an¹⁰. La France y occupe la seconde place européenne après l'Allemagne. Les performances réalisées par les entreprises orientées sur ce créneau confirment **la nécessaire mutation vers des produits plus élaborés et moins concurrencés**.

Et de nouveaux marchés sont encore à conquérir, notamment dans le domaine de l'hygiène et de la propreté du fait de l'évolution de la société (population vieillissante, multiplication des services à la personne...).

■ En ce qui concerne **l'Habillement**, particulièrement touché par les délocalisations et les mécanismes de sous-traitance internationale, la production française s'est progressivement tournée vers **les produits haut de gamme, voire de luxe ou ultra luxe**, un domaine qui se maintient à l'heure actuelle. Pour les plus petites entreprises, ce mouvement suppose un repositionnement sur des marchés « haut de gamme », tandis que pour les plus importantes, il implique de **préserver des savoir-faire** aujourd'hui reconnus mondialement ainsi que le développement de la notoriété des marques.

La nécessaire adaptation des entreprises à ces mutations impacte les métiers au sein des organisations et modifie le paysage industriel classique.

Dans l'ensemble des branches professionnelles, les entreprises doivent en effet revoir leurs modèles d'organisation. Elles sont contraintes d'adapter sans cesse leur production aux attentes de leurs clients et doivent faire preuve de flexibilité, de réactivité, et s'adapter aux nouveaux rythmes et modes de production : modernisation des outils de production (machines automatisées, CFAO...), introduction de l'outil informatique (CAO/PAO), renouvellement des process, amélioration des conditions de travail...

Elles doivent miser sur une **ressource humaine qualifiée, capable de s'adapter à un environnement de plus en plus mouvant** : les métiers de la production nécessitent une évolution en compétences et une élévation des qualifications tandis que de nouveaux besoins en compétences apparaissent dans les métiers de la commercialisation, de la création, recherche & développement, de la qualité et de la distribution.

En parallèle, elles doivent également **adapter les modes de distribution et de commercialisation** à l'évolution du marché. De nouvelles activités peuvent ainsi apparaître dans certaines organisations comme la vente en magasins et la vente en ligne.

⁹ Perotti-Reille. C. (2008). *Le Textile-habillement : la volonté de remporter la nouvelle révolution industrielle*. Paris : La Documentation Française.

¹⁰ Perotti-Reille. C. (2008), *op. cit.*

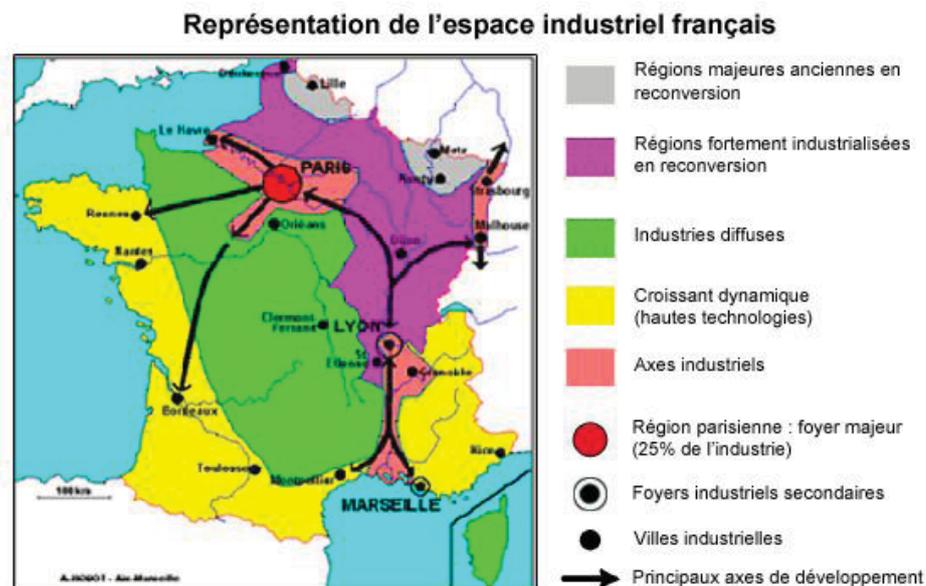
Dans certains cas, on observe même une prééminence des politiques de vente et de marketing sur la production, et l'accent mis sur le développement des exportations.

Aussi, **ces mutations impliquent de nouveaux besoins en compétences et peuvent entraîner des mouvements professionnels, des mobilités professionnelles internes et externes.**

- **Une population salariée fragilisée à plus d'un titre**
- **Un environnement territorial souvent peu favorable**

En fonction de leur implantation géographique, les entreprises et les salariés bénéficient d'un environnement socio-économique plus ou moins dynamique : une étude de l'INSEE¹¹ précise à cet égard que les entreprises situées dans la couronne parisienne, sur le littoral atlantique, en Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) et en Alsace, bénéficient d'une zone d'emploi en croissance économique et démographique. A l'inverse, celles situées dans des zones touchées par les mutations économiques comme le Nord-Pas de Calais, la Champagne-Ardenne, la Lorraine, le centre des Pays de la Loire sont davantage pénalisées. Les entreprises situées dans les zones d'emploi allant des Pyrénées au centre de la France connaissent quant à elles un marché du travail relativement atone, à l'exception de quelques grandes agglomérations¹².

Graphique n°4



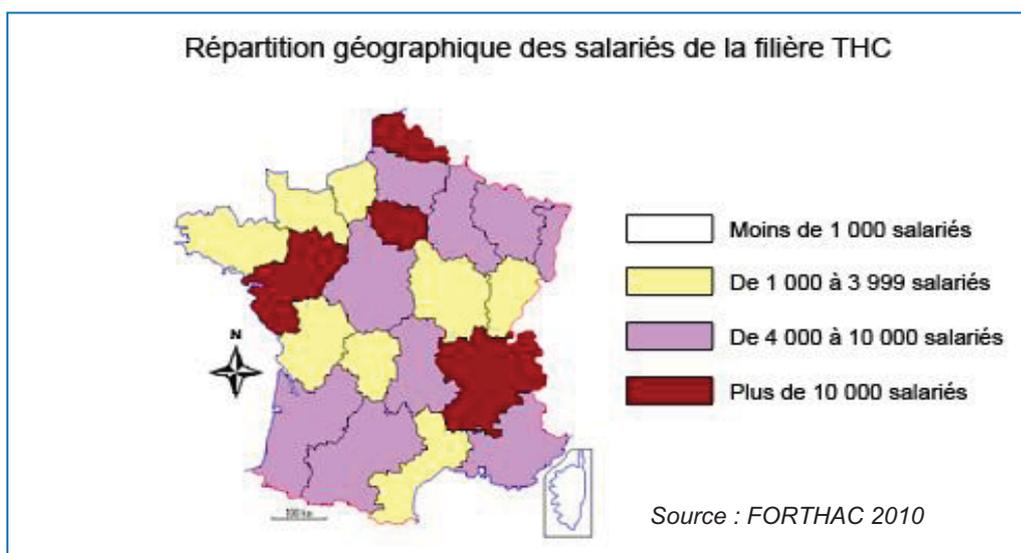
Or, la superposition de cette carte avec la répartition des effectifs salariés de la filière THC sur le territoire national indique qu'un grand nombre d'entre eux se situe précisément dans des régions pénalisées au regard du développement de l'emploi et de l'économie (Nord-Pas de Calais, Champagne-Ardenne, Lorraine, Pays de la Loire, Midi-Pyrénées...).

Concernant **l'ensemble des branches professionnelles du THC**, la majorité des effectifs se concentrent dans 4 régions : **Nord-Pas de Calais, Rhône-Alpes, Pays de la Loire et Ile-de-France**¹³.

¹¹ INSEE, WARZEE C. (2003). *L'évolution des marchés locaux du travail de 1962 à 1999 : quatre grands types de zones d'emploi*, INSEE Première, n°908, juillet 2003.

¹² *Infra*, cf. graphique n°4.

¹³ *Infra*, cf. graphique n°5. FORTHAC (2010), *op. cit.*



Branche par branche, les effectifs se concentrent sur les régions **Nord-Pas de Calais, Ile-de-France, Champagne-Ardenne et Rhône-Alpes** dans la branche **Textile**, tandis que les effectifs de la branche **Habillement** se concentrent dans les régions **Pays de la Loire, Ile-de-France et Auvergne**. Les effectifs de la branche **Chaussure** sont pour leur part surtout présents dans les régions Rhône-Alpes, Pays de la Loire et Aquitaine. Les effectifs de la branche **Couture** se concentrent en Ile de France et Centre, ceux des **Cuir et Peaux**, en Ile de France, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Aquitaine. Les effectifs de la branche **Entretiens des textiles** se concentrent en Ile de France et Pays de la Loire, ceux de la **Maroquinerie** se concentrent en Ile de France et Rhône-Alpes.

Les entreprises de la filière THC sont par ailleurs **le plus souvent implantées en zone industrielle rurale, voire dans des bassins d'emplois sinistrés, parfois difficiles d'accès.**

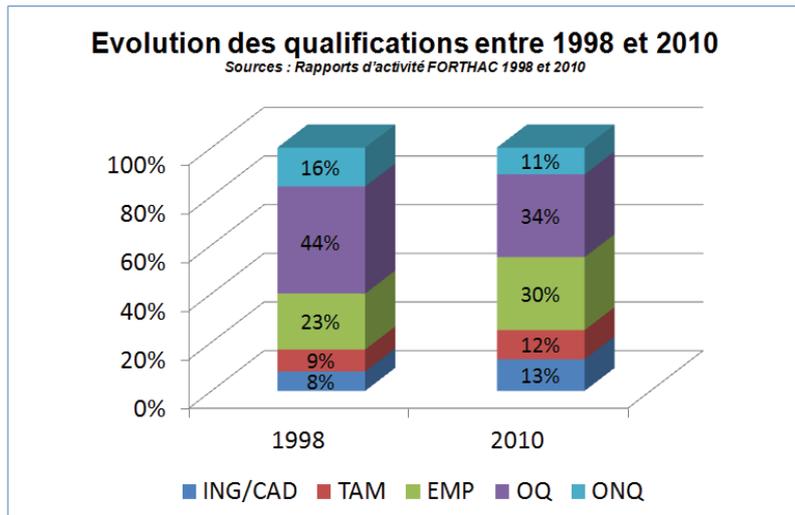
- *Une diminution de la part des emplois les moins qualifiés*

En 2010, l'ensemble de la filière THC ne comptait plus que 45% d'ouvriers (qualifiés ou faiblement qualifiés), **contre 60% en 1998¹⁴**. **11% sont dits « faiblement qualifiés » en 2010** (contre 16 % en 1998).

Ce recul de la population ouvrière est en grande partie dû aux **mutations de la filière THC**. Face aux nouveaux équipements de production, à la technicité croissante des produits et à l'évolution des modes de distribution, ces industries ont en effet **besoin de professionnels de plus en plus qualifiés, capables d'évoluer et de s'adapter rapidement.**

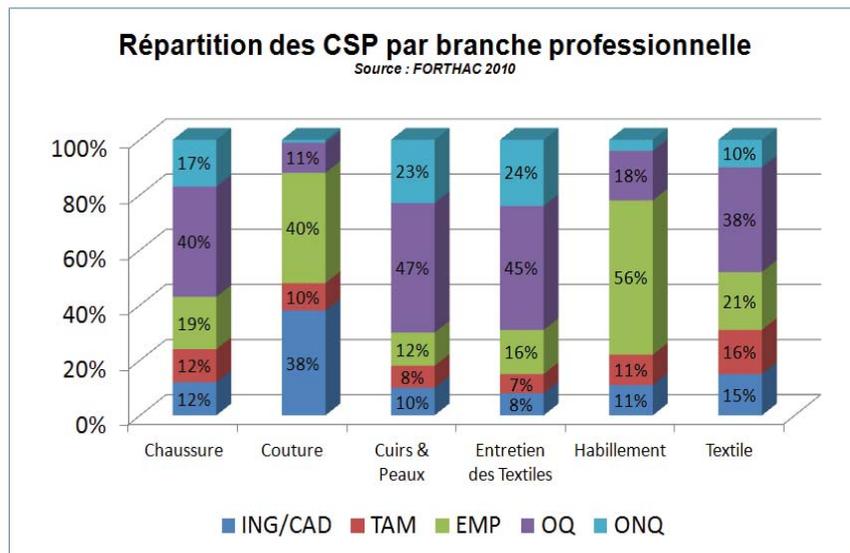
¹⁴ *Infra*, cf. graphique n°6.

Graphique n°6



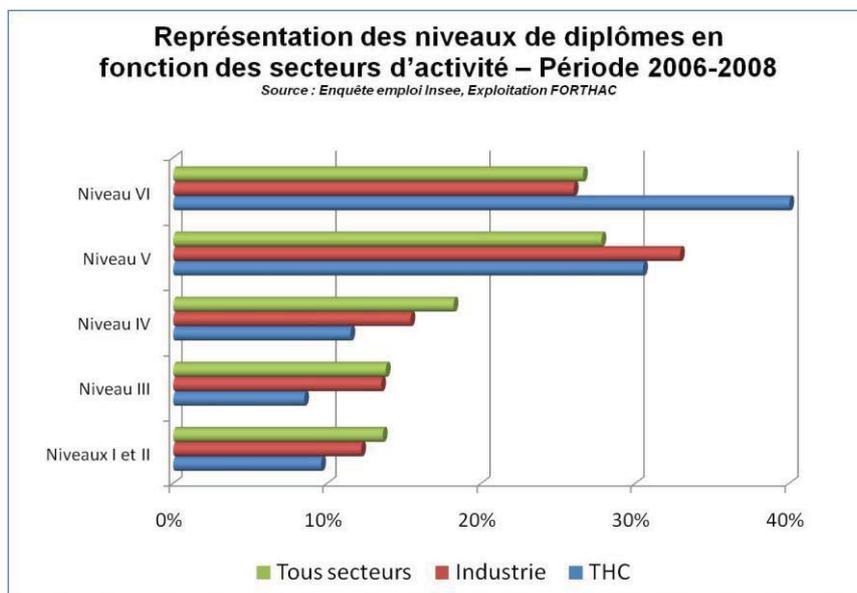
Néanmoins, **la population ouvrière est fortement représentée dans certaines branches.** On relève 70% d'ouvriers (qualifiés ou faiblement qualifiés) dans la branche Cuir et Peaux, 69% dans la branche Entretien des Textiles, 57% dans la branche Chaussure, 48% dans la branche Textile.

Graphique n°7



En parallèle, on constate une part importante des niveaux de formation initiale inférieur à IV.¹⁵

Graphique n°8



Les tendances d'évolution de l'ensemble de la filière THC ont également été examinées au niveau européen¹⁶ sur la période 2000/2006. **Dans l'Union européenne des Quinze¹⁷, la part de l'encadrement intermédiaire et des techniciens supérieurs a augmenté, tandis que celle des personnels de production (et apparentés) et des personnels administratifs a diminué.** Inversement, dans les nouveaux pays membres (Europe de l'Est), le nombre d'emplois d'ouvriers qualifiés dans les métiers de production et d'assemblage a augmenté, tandis que la part de l'encadrement et des personnels administratifs a diminué.

Cette tendance est représentative de la mise en œuvre d'un **modèle caractérisé par la spécialisation sur les savoir-faire hautement techniques** des pays à hauts salaires, et la concentration des activités de production standardisées dans les pays à bas salaires.

Elle est **particulièrement visible dans l'Industrie de l'Habillement**, où l'encadrement se développe très fortement dans les pays de l'ex UE-15, et **dans l'Industrie du Cuir**, où la part des travailleurs faiblement qualifiés en production a fortement augmenté dans les nouveaux pays membres.¹⁸

- Une surreprésentation de la main d'œuvre féminine...

Par tradition, **les industries de la filière française du THC sont à forte représentation féminine** (61% de femmes contre 39% d'hommes), non seulement dans les services et l'administration, mais aussi dans les activités de production¹⁹. **Les femmes sont deux fois plus nombreuses dans la filière THC que dans l'ensemble de l'industrie.**

¹⁵ *Infra*, cf. graphique n°8.

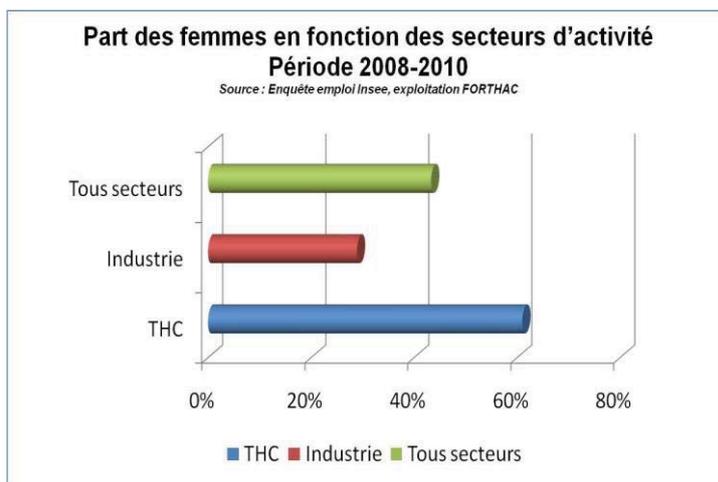
¹⁶ Economix Research & Consulting, Vogler-Ludwig K., Valente A.-C., (2009). *Skills scenarios for the textiles, wearing apparel and leather products sector in the European Union*, undertaken for the European Commission. Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG Unit Working Conditions, Adaptation to Change, Munich, 28 may 2009. Cf. synthèse de l'Observatoire des Métiers de la mode, des textiles et du cuir.

¹⁷ L'UE-15 correspond à l'ensemble des pays qui appartenaient à l'Union européenne entre 1995 et 2004. En 2004, l'UE s'est élargie à des pays de l'Europe de l'Est et est devenue l'UE-25.

¹⁸ Economix Research & Consulting, Vogler-Ludwig K., Valente A.-C., (2009), *op. cit.*

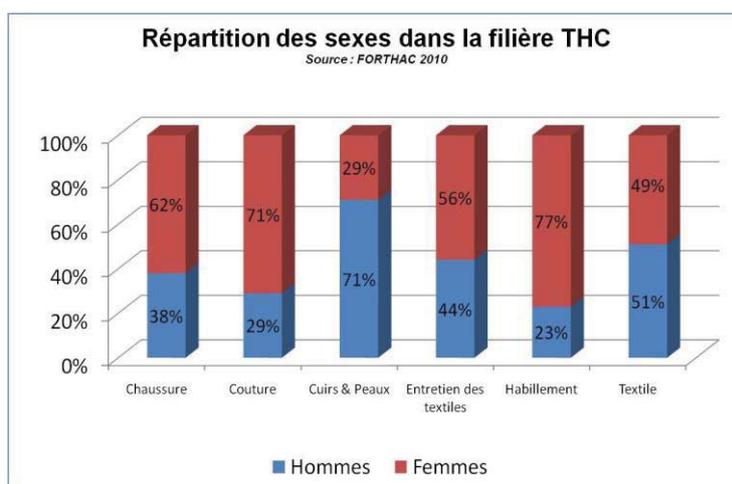
¹⁹ *Infra*, cf. graphique n°9.

Graphique n°9



Les femmes, dans la filière THC, sont particulièrement présentes dans les branches de l'Habillement (77%), de la Couture (71%), de la Chaussure (62%) et de l'Entretien des Textiles (56%).

Graphique n°10

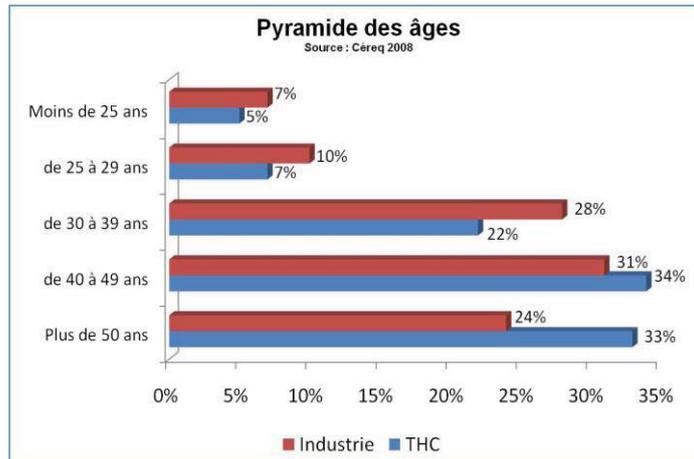


- *Une population par ailleurs vieillissante*

Les salariés sont en moyenne plus âgés dans la filière THC que dans le reste de l'Industrie : en 2008, la part des salariés âgés de **plus de 50 ans atteint ainsi 33% des effectifs** (contre 24% dans l'Industrie en général) et celle des **40/49 ans, 34%** (contre 31% dans l'Industrie en général)²⁰. A l'inverse, **les moins de 39 ans sont moins représentés** dans la filière THC que dans le reste de l'Industrie.

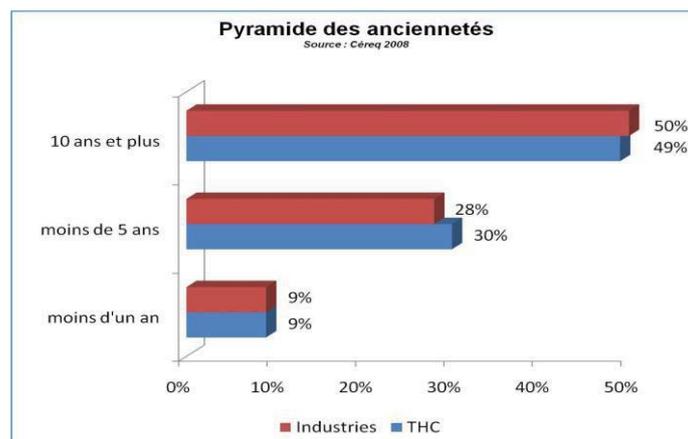
²⁰ *Infra*, cf. graphique n°11.

Graphique n°11



Comme dans le reste de l'Industrie, près de 50 % affichent par ailleurs une **ancienneté supérieure à 10 années**²¹.

Graphique n°12



²¹ *Infra*, cf. graphique n°12.

1.2 La filière THC se mobilise

• Un accord cadre national reconduit depuis 2003 avec l'Etat

Les partenaires sociaux de la filière du Textile-Habillement-Cuir se sont mobilisés dès 2003 aux côtés de l'Etat avec l'appui de leur organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), le FORTHAC, pour accompagner les entreprises et les salariés confrontés à des mutations économiques et sociales importantes.

Le premier **accord national pilote pour la formation et l'emploi dans la filière** signé pour la **période 2003-2005** engageait deux branches : le **Textile et l'Habillement**. Lors de sa première reconduction pour la **période 2006-2008**, les sept branches adhérentes du FORTHAC se sont impliquées dans cette opération qui visait à former et qualifier en priorité des ouvriers et employés de PME (objectifs chiffrés à l'appui), et les salariés de plus de 45 ans. Le développement d'actions de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) était une autre priorité de cet engagement.

La deuxième reconduction de cet accord national est intervenue en 2009 et couvre la **période 2009-2011**²². Ce nouvel accord signé à Tourcoing, le 5 février 2009, par l'Etat, représenté par le secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi et par les représentants des branches de la Chaussure, de la Couture, des Cuirs et Peaux, de l'Entretien textile, de l'Habillement et du Textile²³, concerne 10 000 salariés sur la période concernée et donne une nouvelle fois la priorité aux PME, aux salariés faiblement qualifiés et aux salariés âgés de plus de 45 ans.

Trois principaux objectifs sont poursuivis :

- Développer dans les branches et les entreprises des démarches d'anticipation favorisant la sécurisation des parcours professionnels des salariés et la mobilisation des compétences nécessaires à la compétitivité des entreprises. Les démarches pourront être soutenues dans le cadre du dispositif d'aide au conseil GPEC, en relation avec les DIRECCTE.
- Elever le niveau de qualification de l'ensemble des salariés, en particulier l'employabilité des plus fragilisés.
- Permettre aux entreprises et aux salariés de faire face à des difficultés conjoncturelles et de préparer l'avenir.

Dans le domaine de l'ingénierie, sept axes prioritaires ont par ailleurs été déterminés :

- Développement d'études sectorielles et outils au sein de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications ;
- Développement d'un outil²⁴ d'aide à l'anticipation (lancement en 2010) ;
- Développement d'un outil de gestion des compétences (lancement en 2009) ;
- Création d'une démarche d'accès à la pré-qualification (lancement en 2009) ;
- Développement de nouvelles certifications professionnelles ;
- Opérations de sauvegarde des savoir-faire ;

²² L'accord cadre a été prolongé jusqu'à fin 2012 par avenant.

²³ UIT (Union des industries textiles), UFIH (Union française des industries de l'habillement, FFC (Fédération française de la chaussure), Chambre syndicale de la haute couture, FFTM (Fédération française tannerie/mégisserie), GEIST (Groupement des entreprises industrielles de services textiles), FFPB (Fédération française des pressings et des blanchisseries), et les cinq fédérations syndicales de salariés (CGT, FO, CFDT, CFTC, CFE-CGC).

²⁴ Démarche de type GPEC.

- Développement de cursus de formation labellisé pour le management intermédiaire et de direction.

La mise en œuvre de l'accord est confiée au FORTHAC, en tant que guichet unique.

C'est dans le cadre de la mise en œuvre de cet accord que l'Etat, les partenaires sociaux des branches du Textile, de l'Habillement, de la Chaussure, de la Couture, des Cuirs et Peaux, et de l'Entretien des textiles, et le FORTHAC, comme opérateur technique des branches concernées, ont souhaité confier à l'Observatoire des métiers / Département Etudes et Développement du FORTHAC, **la conduite d'une étude sur les pratiques, dispositifs et outils d'aide aux opérations de mobilité professionnelle.**

- **Une étude en faveur de l'accompagnement des mobilités professionnelles dans la filière**

Eu égard au contexte socio-économique et démographique des entreprises du THC, la mobilité professionnelle dans toutes ses composantes, constitue **un sujet important pour les entreprises et les salariés des secteurs THC.**

En effet, en premier lieu, fortement concurrencées par la mondialisation des marchés, et également confrontées à des pertes importantes d'effectifs depuis les années 80, les entreprises sont amenées à réorganiser leur activité : elles doivent miser sur **une main d'œuvre moins nombreuse, mais plus qualifiée.**

Parallèlement, face aux restructurations, elles sont également conduites à mener **l'accompagnement de populations peu qualifiées à l'externe**, tout en prévenant le risque de chômage qui pèse sur certains salariés.

Aussi, **l'encouragement à la mobilité interne** constitue pour les entreprises un enjeu fort face à des difficultés diverses (remplacement de certains postes, polyvalence, départs en retraite...) et permet de renforcer leur compétitivité.

Par ailleurs, au niveau national, la négociation professionnelle relative à la formation professionnelle tout au long de la vie a montré le degré de préoccupation des partenaires sociaux quant aux risques de pénurie de ressources et aux tensions sur le marché du travail qui en découlent.

Ces dernières années, elle a accordé une place centrale à « **l'individu acteur** » de sa propre **évolution professionnelle** par le recours à la formation sous la forme notamment du « parcours ». De la même façon, la réforme du marché du travail reprend cette nécessité pour les salariés d'être acteurs de leur déroulement de carrière et de s'engager dans le développement de leurs compétences et de leur qualification.

Là encore, ces problématiques placent la mobilité au cœur des enjeux des salariés : devenus acteurs, ils doivent disposer d'outils susceptibles de les aider dans la construction de leur parcours professionnel.

Enfin, **les tensions sur le marché du travail** sur l'ensemble du territoire national et qui concernent un grand nombre de secteurs d'activités appellent à plus de vigilance quant à l'accompagnement des transitions professionnelles.

Il existe donc une **double nécessité au niveau de la branche.** « L'anticipation » pour percevoir les évolutions des métiers et les nécessaires compétences attendues, « l'outillage » pour armer les entreprises et les salariés face à ces nouveaux enjeux de transférabilité des compétences et d'employabilité.

Dans ce cadre, l'étude poursuit **deux principaux objectifs** :

- **Délimiter les contours de la mobilité professionnelle** au sein de la filière, compte tenu des différents contextes de mise en œuvre ;
- **Optimiser les démarches d'accompagnement** des branches professionnelles de la filière THC pour mieux anticiper les mutations industrielles des entreprises en sécurisant les parcours professionnels des salariés.

1.3 Méthodologie de l'étude

- **Une méthodologie plurimodale fondée sur 20 monographies**



Ce rapport porte **essentiellement sur la filière industrielle française du Textile-Habillement-Cuir** et s'appuie sur la **participation des entreprises adhérentes du FORTHAC**. Cependant, d'autres secteurs professionnels ont été interrogés, à la fois dans la phase de recueil de « bonnes pratiques » afin de pouvoir comparer les actions, mais aussi dans la phase de suivi des projets de mobilité externe dans des perspectives d'accompagnement de parcours professionnels vers d'autres secteurs.

Une méthodologie plurimodale a été retenue pour conduire l'étude, mêlant à la fois **recherche fondamentale et appliquée, conduite, suivi et analyse de projets opérationnels**. Dans ce cadre, différents projets ont été suivis :

- Recueil de pratiques et témoignages au niveau des entreprises, des cabinets conseils, d'organismes privés, des services publics de l'emploi intervenants ;
- Suivi et bilan de dispositifs de reclassement ;
- Opération d'accompagnement à la mobilité interne ;
- Suivi de projets de GTRH (Gestion Territoriale des Ressources Humaines) ;
- Capitalisation de différents travaux régionaux et expérimentations sur l'étude de passerelles d'emplois ;
- Appui-relais conseil auprès du réseau FORTHAC dans la mise en place de partenariats.

Une exploration des pratiques les plus emblématiques

L'étude repose sur une enquête de terrain auprès d'entreprises de la filière THC ayant élaboré des méthodes efficaces de gestion des parcours professionnels. La description de ces pratiques relatées dans les monographies (Tome 2), concerne principalement la période 2007/2011, et met en évidence **la faisabilité de projets de mobilité professionnelle dans la filière, y compris dans les petites structures**.

Cette étude s'appuie également sur des **données externes quantitatives ou qualitatives issues de recherches scientifiques, d'études nationales ou régionales**. L'analyse des monographies est donc croisée avec des données issues du terrain et des données théoriques de référence. D'autre part, certains prestataires ayant accompagné les entreprises dans leurs pratiques de mobilité ont également pu apporter leur témoignage d'experts.

Les **20 monographies**²⁵ réalisées relatent l'expérience de **12 entreprises et de 8 initiatives territoriales** (cf. tableau ci-dessous) et sont toutes structurées en quatre parties :

- le contexte de mise en place,
- les acteurs et modalités de financement mobilisés,
- les méthodologies d'accompagnement et outils expérimentés,
- un bilan critique présentant les résultats et les enseignements de l'expérimentation.

N°	Monographies	Territoire	Branches	Taille
1	Entreprise A	Rhône-Alpes (Ardèche)	Textile	Plus de 50 (23 salariés)
2	Entreprise B	Champagne-Ardenne (Aube)	Textile	Plus de 300 (400 salariés)
3	Entreprise C	Rhône-Alpes (Isère)	Textile	Moins de 50 (19 salariés)
4	Entreprise D	Ile-de-France (Seine et Marne)	Textile	Moins de 50 (42 salariés)
5	GESTION TERRITORIALE DES RESSOURCES HUMAINES « TRANSVERS'AL »	Sud Alsace (Pays Mulhousien, Pays Thur Doller, Pays de Saint Louis /Trois frontières/Pays du Sundgau)	Textile, Métallurgie, Services à la personne, BTP, Hôtellerie-Restoration, Chimie	TPE-PME
6	PLATEFORME D'ACCOMPAGNEMENT DES MUTATIONS INDUSTRIELLES EN DORDOGNE (PAMID)	Aquitaine (Dordogne)	Chaussure, Textile, Cuir, Chimie	TPE-PME
7	DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES MUTATIONS ECONOMIQUES dans les entreprises Textile-Habillement en Nord-Pas de Calais	Nord-Pas de Calais	Textile et Habillement. VAD (en 2011).	TPE-PME
8	DIAGNOSTIC COLLECTIF D'EMPLOYABILITE ET DE TRANSFERT DE COMPETENCES de la filière de la dentelle et de la broderie	Nord-Pas de Calais	Textile et Habillement	TPE-PME
9	PLATEFORME DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS « Beaujolais élargi »	Rhône-Alpes	Textile. Ouverture à d'autres branches en 2011.	TPE-PME
10	Entreprise E	Aquitaine (Dordogne)	Chaussure	Plus de 50 (73 salariés)
11	Entreprise F	Nord-Pas de Calais	Textile	Moins de 50 (30 salariés)
12	Entreprise G	Bretagne (Finistère)	Textile	Plus de 300 (300 salariés)
13	Entreprise H	Bourgogne (Saône et Loire)	Textile	Plus de 300 (environ 900 salariés)
14	Entreprise I	Pays de la Loire (Maine et Loire)	Habillement	Plus de 50 (80 salariés)
15	Entreprise J	Midi-Pyrénées (Ariège)	Textile	Plus de 300 (600 salariés)
16	Entreprise K	Alsace (Haut Rhin)	Textile	Plus de 50 (68 salariés)
17	PLATEFORME DE TRANSITION PROFESSIONNELLE TEXTILE DES VOSGES	Lorraine (Vosges)	Textile, Habillement, Cuir, Chaussure	TPE-PME
18	ANTENNE EMPLOI INTER-ENTREPRISES TEXTILE-HABILLEMENT	Nord-Pas de Calais	Textile et Habillement	TPE-PME
19	CELLULE DE RECLASSEMENT INTERENTREPRISES PAMID	Aquitaine (Dordogne)	Textile, Cuir, Chaussure	TPE-PME
20	Entreprise L	Pays de la Loire (Vendée)	Habillement	Plus de 50 (102 salariés)

²⁵ Cf. Annexes Tome 2. Section 3. Monographies.

Parmi les entreprises interrogées, les entités de moins de 50 salariés sont minoritaires (11% de l'échantillon), comparées à celles de plus de 50 salariés (26%) et à celles de plus de 300 salariés (21%). Les initiatives collectives concernent quant à elles l'ensemble des entreprises, toutes tailles confondues.

20 cas répartis dans 11 régions sont représentés : 4 cas pour le Nord (Nord-Pas-de-Calais), 4 dans le Sud-est (Rhône-Alpes, Bourgogne), 4 dans le Grand Ouest (Bretagne, Pays de la Loire), 4 dans le Sud (Aquitaine, Midi-Pyrénées), 4 dans le Grand Est (Champagne-Ardenne, Alsace, Lorraine), et 1 en Ile de France.

Les cas présentés à travers les monographies ont été sélectionnés pour les « bonnes pratiques » qu'ils recouvrent mais également dans la perspective d'une représentation équitable des trois principales problématiques prioritaires de l'étude : sept monographies renvoient à la problématique d'accompagnement des mobilités externes tandis que les douze autres se répartissent équitablement entre des problématiques d'anticipation et de mobilité interne.

- **Quelques précautions de lecture**

La lecture du rapport nécessite quelques précautions d'usage.

- *Des exemples indicatifs mais non représentatifs*

L'étude ne vise pas à l'exhaustivité des exemples dans les branches professionnelles de la filière THC. Les exemples représentent un support d'analyse de différentes démarches mises en place, couvrant le champ de la « mobilité professionnelle ».

- *La singularité des situations étudiées*

Chaque cas examiné est singulier et s'inscrit dans un contexte particulier qui a conduit à la mise en œuvre de pratiques particulières. Dans ce cadre, ils ne peuvent donner lieu à une simple transposition sans prise en compte des facteurs contextuels. Pour autant, ces cas sont porteurs d'enseignements, qui nous ont permis d'identifier des « bonnes pratiques » et des limites à l'anticipation et à l'accompagnement des publics dits faiblement qualifiés vers une mobilité professionnelle réussie.

- *Des constats à mettre en perspective*

Les exemples s'appuient sur des cas d'entreprises et d'initiatives territoriales situées entre 2004 et 2011. Il est à noter que les difficultés économiques et les répercussions sur le marché du travail qui ont émergé sur la période peuvent impacter les résultats présentés.

- *Les dispositifs et les outils identifiés*

L'étude ne vise pas une présentation exhaustive des outils, démarches et méthodes permettant d'accompagner la réussite d'une mobilité professionnelle. L'objectif est de mettre en lumière des pistes de préconisations à destination des acteurs et de repérer les articulations possibles entre les différentes démarches.

- *Les champs sectoriels étudiés*

Cette étude concerne principalement les branches professionnelles du **Textile, de l'Habillement, de la Chaussure et des Cuirs et peaux**, en référence aux monographies d'entreprises réalisées.

Néanmoins, sont prises en compte des données relatives à **l'ensemble de la filière Textile-Habillement-Cuir et secteurs connexes**, en référence aux 7 branches professionnelles couvertes par l'OPCA FORTHAC, soient les branches Textile, Habillement, Chaussure, Cuirs & Peaux, Couture, Maroquinerie, Entretien des textiles. L'ensemble de la filière est regroupé sous le sigle **THC**.

D'autres branches sont également prises en compte à travers notamment les partenariats inter-entreprises.

L'**ensemble de la filière THC** fait l'objet de comparaison au **niveau français** (données INSEE, Céreq²⁶, Unedic et FORTHAC²⁷) et au **niveau européen** (données Economix Research and Consulting).

D'autres comparaisons sont réalisées entre **la filière THC, les secteurs industriels²⁸ et l'ensemble des secteurs d'activités français²⁹** (données INSEE, Céreq et FORTHAC / champ de l'ensemble des personnes occupées salariées ou non salariées, hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales).

- *Une structuration du rapport en deux tomes distincts*

Tome 1 :

- Anticiper les mobilités professionnelles des salariés
- Accompagner les mobilités internes
- Accompagner les mobilités externes
- Pistes de progrès

Tome 2 :

- Eléments de cadrage
- Les outils de la mobilité professionnelle
- Monographies
- Lexique
- Liste des personnes rencontrées
- Bibliographie

²⁶ INSEE. *Enquête Emploi. Exploitation Céreq*. « Portrait Statistiques de branches », mise à jour du 14/06/2010.

²⁷ FORTHAC, *Rapport d'activité 2010*.

²⁸ Ensemble des activités industrielles - (Codes NAF 10 à 41).

²⁹ Ensemble des activités - (Codes NAF 01 à 99).

2 ANTICIPER LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS

2.1 Anticiper : de quoi parle-t-on ?

Anticiper les évolutions professionnelles - les évolutions des métiers, des emplois et des compétences associées, les transitions professionnelles, les parcours professionnels - c'est poursuivre un objectif : assurer le développement stratégique de l'entreprise tout en **préparant les organisations et les hommes à de nouvelles situations de travail**

Au cœur des **préoccupations des acteurs politiques, économiques et sociaux intervenant dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle**, l'anticipation implique la mise en place de démarches méthodologiques qui peuvent se résumer en trois axes :

- anticiper les mutations : innovations, introduction d'une nouvelle technologie, conquête de nouveaux marchés, restructurations...
- étudier les impacts possibles sur les ressources humaines : évaluation des emplois et compétences collectives, connaissance des personnes...
- construire un plan d'actions opérationnel pour accompagner les évolutions : recrutement, évolution professionnelle, formation, validation des acquis...

Mises en œuvre **au niveau national, territorial ou dans l'entreprise**, ces démarches permettent d'assurer **une meilleure lecture des mutations à venir et de prévenir les évolutions sociales et ce, en amont de mobilités professionnelles.**

2.2 L'anticipation des mobilités professionnelles : quels enjeux ?

L'anticipation des évolutions professionnelles implique nécessairement plusieurs acteurs :

- **les entreprises** qui souhaitent préparer leur avenir ;
- **les actifs** (salariés et demandeurs d'emploi), dans le cadre de la poursuite de leur parcours professionnel ;
- **les territoires**, soucieux de maintenir une dynamique d'emploi au niveau local ;
- **les branches professionnelles** pour mieux accompagner les entreprises, les salariés, les partenaires sociaux et les acteurs des territoires.

Au sein de la filière THC, l'anticipation représente des enjeux bien spécifiques pour chacun des acteurs concernés.

- **Entreprises de la filière : relever le défi de la compétitivité et de la sécurisation des parcours professionnels**

Concurrence internationale exacerbée des pays à bas coût de main d'œuvre, montée en puissance des donneurs d'ordre dans la distribution, raccourcissement des délais et séries, fluctuation de l'activité saisonnière, exigence des clients et des consommateurs, difficulté d'attractivité de la main d'œuvre vers l'industrie de la filière... : face aux mutations profondes auxquelles est confrontée la filière THC, la compétitivité des entreprises est la condition indispensable de **leur développement et du maintien des emplois.**

Parallèlement, le contexte social au sein et en dehors de la filière (allongement de la vie au travail, vieillissement de la population, niveau de qualification de la population ouvrière,

augmentation des parcours professionnels diversifiés) implique de **nouvelles stratégies d'adaptation des salariés** face aux évolutions.

Dans ce contexte, l'anticipation doit permettre d'atteindre plusieurs objectifs.

- *Développer la performance économique en s'appuyant sur la professionnalisation des acteurs*

Le maintien de la compétitivité des entreprises nécessite en premier lieu une organisation de qualité. D'où le besoin des entreprises en **professionnels de plus en plus compétents, qualifiés, capables d'évoluer rapidement face à un environnement incertain et mouvant.**

Ainsi, professionnaliser les salariés nécessite d'identifier les **objectifs attendus par l'organisation en termes de performance et de compétences**, de mettre en place un système permettant **l'analyse des compétences** disponibles avant d'envisager **des actions de formation, individuelles et collectives.**

■ *Dans l'entreprise B – monographie n°2 (Textile, Champagne-Ardenne, 400 salariés), l'élaboration d'un **plan collectif d'évaluation en 2009** (mise en place d'entretiens d'évaluation conduits par les managers de proximité) sur les métiers sensibles dans l'entreprise a permis d'identifier les acquis des personnes et de préconiser des parcours de progressions individuels pour renforcer la performance sur le poste de travail et dans le même temps, envisager des évolutions professionnelles futures.*

- *Miser sur l'innovation technique, technologique, organisationnelle, la diversification et la montée en gamme grâce à l'adaptation et la montée des compétences*

Les entreprises ont recours à différentes stratégies d'adaptation face à un environnement concurrentiel : innovation technique et technologique, conquête de nouveaux marchés, recherche de nouveaux produits, développement d'un marché de segment / de niche, montée en gamme, innovation organisationnelle (qualité-réactivité-flexibilité, intégration des NTIC...).

L'ensemble de ces stratégies implique de clarifier les nouveaux besoins organisationnels, **d'identifier les nouvelles situations de travail** à mettre en place, les métiers et personnes impactés, **d'anticiper les besoins en formation**, et de définir **une stratégie d'accompagnement**. Parallèlement, il s'agit **d'anticiper les difficultés** auxquelles peuvent être confrontées les personnes pour évoluer puis de **construire un plan d'actions individuel ou collectif** (actions de pré-qualification, actions de sensibilisation...).

■ *L'entreprise E – monographie n°10 (Chaussure, Aquitaine, 73 salariés) s'est repositionnée sur un nouveau produit pour renforcer sa position stratégique en 2009. Elle a fait l'acquisition de nouveaux matériels, mis en place de nouvelles méthodes de production et renforcé sa dynamique commerciale. Pour accompagner ces changements, l'entreprise a mis en place **une démarche d'anticipation en deux ans (2007-2009) avec pour objectif l'accompagnement des mobilités internes, le développement des qualifications et des compétences, le recrutement de nouvelles personnes et la capitalisation d'un savoir-faire précieux.***

- *Renouveler la main d'œuvre, gérer la pyramide des âges*

Depuis 2010, les entreprises de la filière continuent leur mue structurelle tout en sortant de la crise économique avec, à la clé, l'émergence de besoins en recrutement sur différents niveaux de compétences, de l'opérateur qualifié en production jusqu'à l'ingénieur en R&D, en passant par les managers. Besoins dont la satisfaction se heurte le plus souvent au déficit d'attractivité des métiers lié à la situation géographique des sites de travail (souvent reculés) et à la représentation négative de la filière. D'où la nécessité **d'anticiper de nouvelles stratégies favorisant le recrutement, tant en interne qu'à l'externe, de compétences dont les entreprises auront besoin demain.** Comment ? En mettant en place un plan de succession

de salariés sur les postes de travail clés et donc, en identifiant **les talents internes ou externes en capacité d'assurer « la relève »**.

Par ailleurs, face au vieillissement de la population³⁰ et à l'allongement de la vie au travail, les entreprises doivent trouver les moyens d'attirer et de fidéliser les salariés au sein des entreprises.

L'insertion et le maintien en emploi des salariés dans des conditions satisfaisantes jusqu'à la fin de leur carrière dépendent beaucoup de la capacité de l'entreprise à proposer des parcours internes qui permettent de **préserver la santé³¹, de développer les compétences et de maintenir l'engagement au travail**.

■ *L'entreprise D - monographie n°4 (Textile, Ile-de-France, 42 salariés, entreprise de logistique spécialisée dans le transport, le stockage et le conditionnement de produits textiles) s'appuie sur une politique de développement de parcours de formation certifiants - de la pré-qualification (dispositif CCSP³²) à la professionnalisation (Parcours Modulaire Qualifiant – PMQ³³) conduisant sur les emplois de la logistique au CQPI Agent Logistique - et des démarches de VAE pour l'obtention du BEP agent logistique et commercialisation. Objectif : ouvrir de nouvelles perspectives d'évolution en interne et gagner en flexibilité organisationnelle.*

- *Prévenir les restructurations et leurs impacts dans l'entreprise*

Parmi les conséquences des mutations auxquelles est confrontée la filière, figurent les restructurations et les départs de salariés (licenciements, ruptures conventionnelles...).

D'où la nécessité pour l'entreprise de **prévenir les difficultés** (baisse d'activité, perte d'un client, fermeture d'ateliers...), de contrôler la fuite des compétences, de maîtriser la sauvegarde et le transfert des savoir-faire.

En termes de responsabilité et d'image sociale, l'entreprise doit également veiller à l'employabilité externe des salariés afin de favoriser les transitions sur le marché du travail.

■ *L'entreprise A – monographie n°1 (Textile, Rhône-Alpes, 23 salariés) est positionnée sur des activités de moulinage, transformation du fil. Le **développement d'une politique de certification anticipée a notamment permis de favoriser l'employabilité externe** des salariés bien avant la restructuration de l'entreprise, offrant ainsi **un bagage supplémentaire** aux salariés licenciés.*

■ *Affectée par un important déclin de la filière THC, les branches Textile-Habillement du Nord-Pas de Calais ont mis en place une antenne emploi inter-entreprises³⁴ de 2007 à 2010 pour accompagner les restructurations des entreprises et les mobilités externes subies des salariés.*

• *Salariés de la filière THC : être en capacité d'évoluer professionnellement*

De leur entrée dans la vie active jusqu'à leur départ en retraite, les actifs (salariés et demandeurs d'emploi) vont connaître **des mobilités de plus en plus fréquentes et diversifiées**.

Afin « d'amortir » les différents changements professionnels auxquelles ils sont donc confrontés, les salariés doivent être en mesure d'évoluer professionnellement, dans leur entreprise ou à l'extérieur, de maintenir et développer leur employabilité. Avec un objectif :

³⁰ En 2008, la part des salariés âgés de plus de 50 ans atteint 33% pour le THC contre 24% pour l'Industrie en général. Celle des 40/49 ans dépasse 34% alors que dans l'industrie, elle atteint 31%.

³¹ Etat de bien être total physique, social et mental de la personne, selon l'OMS.

³² Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D. Au niveau national : les actions des branches de la filière THC.

³³ *Ibid.*

³⁴ Cf. monographie n°18 - Antenne emploi inter-entreprises Textile-Habillement en Nord-Pas de Calais.

poursuivre un parcours professionnel conforme aux aspirations, contraintes et potentiels individuels.

Anticiper et prendre en main ses différentes mobilités professionnelles suppose, pour le salarié, de réfléchir à son parcours pour identifier ses atouts et contraintes, de développer son portefeuille de compétences, de se former, se qualifier, valider et reconnaître ses compétences face à des exigences de plus en plus accrues en termes de recrutement interne ou externe. En d'autres termes, les salariés doivent être en capacité d'être pro-actifs, « acteurs » de leur parcours professionnel.

De fortes contraintes qui pèsent sur des salariés peu habitués à prendre en main leur évolution professionnelle. Dès, lors, **les acteurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle sont un appui certain** pour sensibiliser les salariés au changement et mettre en place des moyens leur permettant d'être acteur.

■ *L'entreprise A – monographie n°1 (Textile, Rhône-Alpes, 23 salariés) a mis en place un plan de communication et des ateliers de sensibilisation face à une population qui ne souhaitait pas évoluer professionnellement au sein ou en dehors de l'entreprise. Ce même constat est apparu dans plusieurs entreprises. Après avoir mis en place des actions d'accompagnement, entreprise et salariés avouent la nécessité et les bénéfices du changement.*

■ *Des actions de communication sur les dispositifs aidés et les méthodes permettant de construire un parcours professionnel de manière autonome peuvent permettre d'éclaircir l'offre existante sur un territoire délimité. Dans cet objectif, le dispositif de Gestion Territoriale des Ressources Humaines Transvers'al³⁵ a permis de développer un important plan de communication à destination de trois acteurs : les entreprises, les représentants du personnel et les salariés.*

- **Branches et territoires : maintenir un dynamisme local et appuyer les démarches d'anticipation des entreprises et des salariés**

Les différents acteurs des territoires (collectivités territoriales, service public de l'emploi, organisations professionnelles et syndicales, partenaires de l'emploi, de l'orientation et de la formation) doivent, chacun à leur niveau, contribuer à **anticiper les évolutions** des entreprises et les mobilités professionnelles des actifs tout en développant **une meilleure lecture des mutations locales** et **optimiser l'offre d'accompagnement**. A la clé, il s'agit de faciliter les prises de décisions individuelles et collectives.

- *Faciliter les prises de décisions individuelles et collectives*

Les acteurs du territoire doivent mettre en place des actions favorisant des démarches d'anticipation afin de **faciliter les prises de décisions individuelles et collectives** dans le domaine de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle : accompagnement de démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein des entreprises notamment des PME et TPE, actions d'amélioration des conditions et de l'organisation du travail, mise en place de diagnostics concertés, identification des besoins en main d'œuvre, prospective en matière de métiers et de qualifications,...

■ *La démarche « Transvers'al » de gestion territoriale des ressources humaines³⁶ est initiée en 2009 suite aux restructurations de la filière Textile dans le SUD Alsace. Pilotée par la Maison de l'emploi et de la formation (MEF) de Mulhouse, du Pays Thur Doller et du Pays de Saint Louis/Trois frontières/Pays du Sundgau, elle s'appuie sur le soutien du*

³⁵ Cf. monographie n°5 - Gestion Territoriale des Ressources Humaines Transvers'al.

³⁶ *Ibid.*

Conseil régional d'Alsace et de l'Etat. Le projet s'inscrit dans **une démarche d'anticipation des mutations de différents secteurs** (Textile, Métallurgie, Services à la personne, BTP, Hôtellerie-Restaurant, Chimie...) à moyen/long terme avec pour enjeu de **favoriser les décisions d'orientations et les mobilités professionnelles sur le Sud Alsace.**

Au niveau des branches professionnelles, il s'agit à la fois d'aider les entreprises à développer des **projets d'innovation et d'accompagnement des ressources humaines** mais également d'acquérir **une vision d'ensemble des besoins afin d'engager des actions préventives.**

■ Avec l'appui de l'organisation professionnelle du Textile et de l'Observatoire des métiers de la Mode, des Textiles et du Cuir, en partenariat avec le cabinet BPI, le pôle de compétitivité Up-tex a conduit une **étude sur les besoins en compétences dans les entreprises innovantes** de la région Nord-Pas de Calais³⁷. L'étude a permis de mieux comprendre les stratégies d'innovation des entreprises et de dégager des préconisations en direction notamment des organismes de formation partenaires. Les impacts de l'innovation sur les métiers ont été pris en compte pour ajuster les données de l'Observatoire des métiers. En 2011, **un plan d'actions** prévoit le montage d'un **pôle de compétences** permettant une meilleure prise en compte des besoins croisés : **accompagnement à l'innovation / management des ressources humaines en continu / prospective et communication régionale.**

- *Prévenir les restructurations et accompagner les transitions professionnelles*

Les territoires sont d'autant plus concernés par les **mutations d'entreprises** que celles-ci peuvent avoir **un impact négatif sur l'économie locale**, surtout dans le cas de restructurations massives.

Dans certains territoires, coexistent **chômage et recrutement en tension** (difficultés de recrutement)³⁸. Ce phénomène est apparu avec les restructurations massives dans l'industrie, lesquelles ont nécessité la mutation vers d'autres activités (dans le secteur des services en particulier) avec, par voie de conséquence, un impact sur les mobilités. Aujourd'hui, cette inadéquation entre offres et demandes d'emplois s'accélère sous l'effet du vieillissement de la population active.

■ *Un étude du Centre d'Analyse Stratégique³⁹ (2010) a identifié les secteurs porteurs avant la crise de 2008/2009 : secteurs technologiques, haut de gamme, service de proximité. L'analyse des évolutions sectorielles pendant la crise indique un emploi industriel tendanciellement à la baisse tandis que le secteur des services représente une part croissante de l'emploi total. L'étude met également en évidence les potentiels les plus représentatifs de créations d'emplois à l'horizon 2015 (présentés dans l'ordre décroissant) : services opérationnels, construction, conseils et assistance, services à la personne, commerce de détail, activités récréatives-culturelles et sportives, commerce de gros, transports, commerce et réparation automobile, hôtellerie-restauration, recherche et développement, activités immobilières, eau-gaz-électricité.*

³⁷ Cf. monographie n°7 – Dispositif d'accompagnement des mutations économiques dans les entreprises Textile-Habillement en Nord-Pas-de Calais.

³⁸ Tous secteurs confondus. CAS, Chardon O. & Estrade M.A. (2007). Les métiers en 2015. : *rapport du groupe Prospective des métiers et qualification*. Paris : La Documentation Française, Centre d'analyse stratégique, coll. Qualifications & prospective.

³⁹ CAS, Liégy M. & Jolly C. (2010). *Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise*. Centre d'analyse stratégique. Note d'analyse 200, novembre 2010.

Concernant la filière THC, les suppressions d'emplois consécutives aux restructurations entraînent des reconversions vers d'autres secteurs d'activité porteurs. Reconversions qui, pour réussir, impliquent l'accompagnement des actifs et des entreprises qui recrutent.

■ *La plateforme PAMID⁴⁰ (Aquitaine) initiée en 2004 et opérationnelle en 2005, a été mise en place pour accompagner les mutations du secteur de la chaussure et a été ouverte à d'autres secteurs : Textile, Cuir, Chimie, Bois. Il s'agit d'un projet global piloté par un animateur territorial chargé d'accompagner les projets individuels ou collectifs et de fédérer les acteurs du territoire pour répondre aux besoins des entreprises et des salariés : appui au positionnement stratégique, démarche GPEC, accompagnement formation, cellules de reclassement, développement des territoires.*

- *Favoriser l'attractivité des territoires en développant un dynamisme économique*

Certains territoires peuvent être confrontés à **une pénurie de main-d'œuvre**, soit parce que les compétences existantes ne coïncident pas avec les besoins des entreprises, soit parce que le territoire ne paraît pas assez attractif.

Dans la filière THC se posent les deux cas de figure : des compétences et qualifications recherchées non présentes et un déficit d'attractivité dû à l'implantation des entreprises dans des zones souvent rurales. Dès lors, les industriels, avec l'appui des acteurs du territoire, cherchent de **nouvelles solutions afin de favoriser le développement économique et l'attractivité des territoires** (ré-industrialisation, implantation de dispositifs d'accueil-crèches-écoles-lycées...).

■ *La plateforme de sécurisation des parcours professionnels « Beaujolais élargi », (Rhône-Alpes)⁴¹, créée en 2010, est portée par la branche professionnelle Textile et représentée par la fédération professionnelle Rhône-Alpes UNITEX. Développée sur **une zone d'activité enclavée** (bassin de Tarare), elle porte l'ambition de **favoriser l'employabilité des salariés, d'attirer de nouvelles compétences** et de **mieux appréhender les fluctuations des activités saisonnières.***

• *Branches professionnelles : impulser et accompagner les pratiques d'anticipation des mutations et de sécurisation des parcours professionnels*

Grâce à la **négociation collective**, à la **mutualisation des informations** sur les mutations, l'activité des entreprises, les métiers, les emplois et les compétences, à leur capacité **d'orienter l'action des organismes paritaires de collecte agréés** (OPCA), les branches professionnelles sont un moteur essentiel d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et des efforts d'anticipation, de prévention et de concertation.

Dans la filière THC, les branches professionnelles sont confrontées à trois grands enjeux :

- accompagner la relance économique des entreprises en développant des politiques de branches actives en matière d'anticipation et accompagnement des transformations industrielles ;
- regagner en attractivité tout en faisant face aux menaces qui pèsent encore sur des sites industriels et sur les salariés ;
- favoriser la professionnalisation des salariés les plus fragiles dont le niveau de qualification ne répond plus aux exigences des mutations économiques.

⁴⁰ Cf. monographie n°6 – Plateforme d'accompagnement des mutations industrielles en Dordogne (PAMID).

⁴¹ Cf. monographie n°9 – Plateforme de sécurisation des parcours professionnels « Beaujolais élargi ».

■ *Les branches professionnelles de la filière Textile-Habillement-Cuir ont renouvelé leur partenariat avec l'Etat en signant un troisième **accord cadre national**⁴² pour l'emploi et les compétences des salariés du secteur pour **2009-2011**. Objectif : soutenir les démarches d'anticipation des entreprises, favoriser l'évolution des qualifications et les mobilités professionnelles, proposer des solutions afin de faire face aux difficultés conjoncturelles.*

⁴² Cf. Tome 1. Section 1.1.2. La filière THC se mobilise.

2.3 Etat des lieux des pratiques d'anticipation dans la filière THC

En réponse aux enjeux d'anticipation des mobilités professionnelles, les acteurs de la filière THC (entreprises, branches professionnelles, OPCA) s'inscrivent dans une démarche : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Etat des lieux des pratiques observées.

A. Une démarche de référence : la GPEC

• Brève définition

Pratiquée en France depuis plus de 30 ans, consacrée par le volet « Emploi » de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (dite loi Borloo)⁴³, adaptée aux TPE-PME par l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009, la GPEC est devenue **la démarche de référence en matière de gestion des ressources humaines**. Elle permet **d'anticiper les mutations et d'encadrer une politique de développement des compétences et des qualifications** au sein d'une entreprise ou d'un groupe.

Multiforme (gestion "prévisionnelle", "anticipatrice", "anticipée", "préventive", "anticipative"...), la GPEC peut être définie comme : « une démarche d'ingénierie des Ressources Humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon **anticipée les écarts entre les besoins et les ressources** de l'entreprise, tant sur le **plan quantitatif** (en termes d'effectifs) que **qualitatif** (en termes de compétences)⁴⁴.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : les enseignements des accords nationaux selon la DGEFP⁴⁵

La loi de cohésion sociale (dite « loi Borloo »), promulguée le 18 janvier 2005, crée une obligation de négocier la GPEC tous les trois ans pour :

- les entreprises et les groupes de plus de 300 salariés ;
- les groupes de dimension communautaire (plus de mille salariés répartis sur au moins deux pays en Europe) comportant un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France ;
- les branches professionnelles.

Le bilan des accords signés en 2008 distingue 4 types d'accords de GPEC :

- 80% des accords de GPEC sont établis « à froid » sans perspectives ou menaces à terme de suppressions d'emplois ;
- 11% des accords de GPEC sont construits « à tiède » et encouragent la mobilité en identifiant des menaces sur certains emplois ou métiers ;
- 7% des accords de méthode portent sur la négociation relative à la GPEC ;
- 2% des accords de GPEC sont conduits « à chaud » pour organiser de manière anticipée la gestion d'une restructuration.

Les accords sont conclus dans des entreprises de grande taille avec une forte représentation des entreprises ayant un effectif compris entre 300 et 1000 salariés (41% sur l'ensemble des accords signés). Néanmoins, **24% des accords sont signés dans les entreprises de moins de 300 salariés**.

⁴³ Cf. encadré supra.

⁴⁴ Gilbert P. & Parlier M. (2000). « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences » in D. Weiss (éd.), *Ressources humaines*. Paris : Éditions d'Organisation.

⁴⁵ ANACT, *Travail & CHANGEMENT* (2008). *Anticiper les évolutions du travail et des compétences*, n°322, novembre-décembre 2008.

Parmi leurs principales dispositions :

- mise en place **d'outils de diagnostic et d'analyse des métiers et des compétences** (3/4 des accords) ;
- élaboration d'une **cartographie et d'un référentiel des compétences** (3/4 des accords) ;
- création d'un **observatoire ou d'une commission GPEC** ayant notamment pour but d'analyser les évolutions prévisibles des métiers et des compétences (31 % des accords) ;
- précisions quant au contenu de **l'entretien professionnel** (83 % des accords) ;
- articulation entre GPEC et **formation** (80 % des accords) ;
- organisation de la mobilité interne et/ou externe des salariés comme levier d'action pour anticiper et gérer les mutations économiques, démographiques et sociales de l'entreprise (90 % des accords). A noter : la mobilité interne vise le plus souvent à mettre en adéquation les ressources humaines présentes dans l'entreprise avec ses besoins futurs. Elle offre notamment, lorsqu'elle est associée à un plan de formation (70% des accords), l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences. À l'inverse, la mobilité externe volontaire (prévue par 15% des accords en 2008 contre 28% pour les accords signés entre 2005 et 2007) est le plus souvent utilisée dans le cadre d'un accord de GPEC « à tiède » ou « à chaud », qui vise notamment à restructurer une entreprise et à encourager la mobilité des salariés ayant des emplois qualifiés de menacés.

• **Ingénierie de la GPEC**

L'ingénierie de la GPEC repose sur une **approche collective** du changement passant par l'identification **des besoins d'adaptation de l'entreprise** en termes de développement stratégique, d'évolution de l'organisation, des situations de travail, des métiers, des compétences et des qualifications.

Cette approche collective peut reposer sur un diagnostic des besoins d'accompagnement des ressources humaines, établi en lien avec la stratégie de développement de l'entreprise. Dans ce cadre, elle implique les **représentants du personnel, les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité**.

L'ingénierie de la GPEC repose également **sur une approche individuelle** d'accompagnement des salariés. Il s'agit d'accompagner chaque salarié afin de **promouvoir le développement de ses capacités d'évolution** dans le cadre de son parcours professionnel interne, voire externe.

Cette démarche s'appuie sur la mise en place d'outils de pilotage (entretiens annuels, entretiens professionnels, passeport emploi formation...) afin d'identifier les compétences acquises, les aspirations personnelles, les principales difficultés... avant de définir un plan d'accompagnement individuel et/ou collectif.

B. Dans les entreprises : des pratiques hétérogènes

Les entreprises interrogées mettent plus volontiers en place des actions gérées à « tiède » ou à « chaud » plutôt que des actions à « froid » et ce, quelle que soit leur taille. Ces situations « en réaction » s'expliquent par les difficultés rencontrées : concurrence forte, pression des donneurs d'ordre, fluctuation de l'activité, réduction des tailles d'entreprises, absence de fonction RH, culture familiale...

Toutefois, une évolution positive est constatée avec des pratiques de ressources humaines qui tendent à se professionnaliser.

En tout état de cause, et indépendamment de la taille des entreprises, la posture qui consiste à avancer au jour le jour, « le nez dans le guidon » devient marginale⁴⁶.

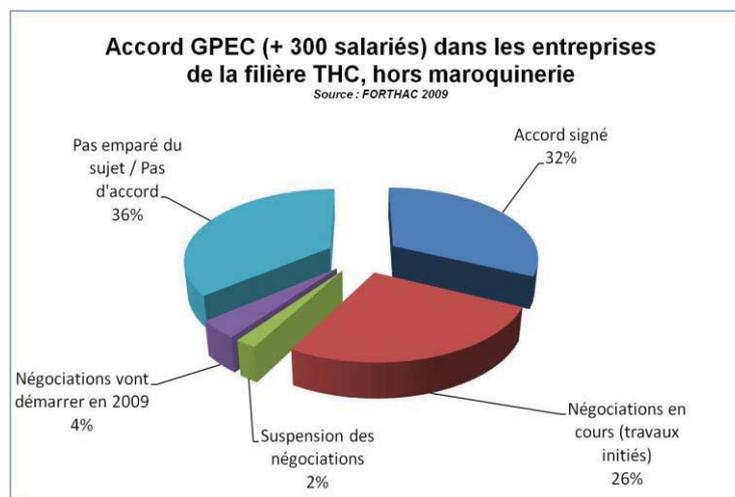
- **Les grandes entreprises**

Les grandes entreprises mettent plus volontiers en place des politiques de gestion des ressources humaines structurées et formalisées sur le long terme pour répondre à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC, à une volonté politique ou à une stratégie de groupe européen ou international, mais aussi parce que leur taille leur permet de disposer d'une fonction RH en interne assurant le pilotage et la mise en place de telles démarches.

■ *L'entreprise B – monographie n°2 (Textile, Champagne-Ardenne, 400 salariés) a mis en place en 2008 une démarche de suivi des évolutions professionnelles en s'appuyant sur un accord de GPEC, avec pour objectif d'appréhender les évolutions à 3/5 ans, d'anticiper les départs naturels, de recruter, de sauvegarder les savoir-faire. Après une analyse des métiers et de leurs évolutions, l'entreprise a construit un système d'évaluation de la multivalence (maîtrise de plusieurs activités) et de positionnement individuel débouchant sur la mise en place de validation d'acquis en faveur des salariés exerçant un emploi nécessitant un renforcement des compétences. La priorité est donnée aux métiers sensibles de la confection, du prototypage et de la logistique. 20 personnes ont ainsi obtenu un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) « Opératrice Multipostes en Confection » et « Monteuse Prototypiste ». 27 salariés, un Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches (CQPI) « Agent Logistique ».*

A noter⁴⁷ : en 2009⁴⁸, 32% des entreprises de plus de 300 salariés ont mis en place des accords de GPEC, 26% étaient encore en négociation et 36% ne s'étaient pas encore emparés du sujet. Néanmoins, l'absence de négociation d'un accord de GPEC ne signifie pas que les entreprises n'anticipent pas ni qu'elles ne mènent pas d'actions anticipées au niveau des ressources humaines.

Graphique n°13



⁴⁶ Cabinet Boumendil & Consultants (2008). *Evaluation de l'accord cadre national pilote 2006-2008 pour la formation et l'emploi des salariés du textile, de l'habillement, de la chaussure, de la couture, des cuirs et peaux et de l'entretien des textiles*. Rapport final. Paris : Cabinet Boumendil & Consultants, octobre 2008.

⁴⁷ *Infra*, cf. graphique n°13.

⁴⁸ ALGOE, Croizé P., Dupont L., Goubert A. (2009). *Entreprises du secteur THC et GPEC : Quelle réalité ? Etude pour l'Etat, les branches du Textile, de l'Habillement, de la Chaussure, de la Couture, des Cuirs et Peaux et de l'Entretien des textiles, et du FORTHAC*. Paris : le 23 juin 2009.

- **Les TPE-PME**

De leur côté, les TPE-PME ont recours à des approches plus pragmatiques d'adaptation de la main d'œuvre souvent par manque de moyens humains et financiers affectés à la gestion RH. Toutefois, des exemples pris dans la filière THC montrent qu'il est possible pour une petite entreprise de déployer un système de GPEC simplifié. Un système fondé principalement un diagnostic des ressources humaines et sur la mise en place d'un système d'évaluation permettant d'accompagner le développement des compétences et des qualifications.

L'anticipation s'appuie alors, le plus souvent, sur des actions conduites par l'entreprise en partenariat avec les ressources internes (encadrement de proximité) et/ou les prestataires externes (cabinet conseil, réseau ANACT, club RH, organisations professionnelles, pôle de compétitivité, OPCA, organismes de formation, ...).

■ *L'entreprise A – monographie n°1 (Textile, Rhône-Alpes, 23 salariés) a mis en place en 2006 un système de pilotage des compétences pour répondre aux besoins d'évolution de l'organisation et des hommes. Après avoir effectué, avec l'appui d'un cabinet conseil (TWIN Conseil) et du club RH d'UNITEX, un diagnostic RH de la structure pour spécifier un plan d'actions en fonction des priorités, l'entreprise a mis en place des outils de pilotage tels des **référentiels emplois-compétences** et créée une grille de polyvalence. Après **plusieurs campagnes de communication sur la GPEC, l'évaluation des acquis et la formation**, elle a mis en place **un système de suivi des salariés contribuant à favoriser les évolutions professionnelles (entretiens annuels et professionnels)**. Ainsi, 21 candidats ont reçu une certification professionnelle de 2007 à 2009, dont 19 Certificats de Qualification Professionnelle Inter-branches (CQPI) pour le métier de Conducteur d'Equipements Industriels, 1 CQPI Agent Logistique et 1 CQP contrôle-visite.*

■ *L'entreprise F – monographie n°11 (Textile, Nord-Pas de Calais, 30 salariés) a **renforcé les compétences des métiers de responsable RH et les fonctions d'encadrement de proximité, avant d'orchestrer des redéploiements internes**. Un transfert de savoir-faire a été opéré entre les consultants du cabinet BPI et les responsables de l'entreprise. Cette professionnalisation de l'encadrement durant la réorganisation a permis par la suite d'assurer une fonction RH plus performante dans l'entreprise.*

■ *L'entreprise C – monographie n°3 (Textile, Rhône-Alpes, 19 salariés, tissage de toiles à usage technique) s'est appuyée en 2008 sur les compétences du FORTHAC et des organismes de formation de branche (Médialis, Cepitra, Createch) pour développer une **démarche de développement de la polyvalence** au sein des ateliers de production tissage et confection. Objectif : développer la flexibilité en professionnalisant les équipes. En utilisant la démarche du Parcours Modulaire Qualifiant (PMQ)⁴⁹, les salariés ont pu suivre des parcours de formation individualisés et parvenir à une première certification professionnelle. 6 salariés ont été certifiés en 2008 selon un processus qui a duré 7 mois. La démarche a, en outre, permis de développer l'appétence des salariés pour la formation.*

C. Les approches territoriales de la GPEC

Face aux difficultés d'anticipation des TPE-PME, au déficit d'attractivité de la main-d'œuvre sur des bassins d'emplois isolés, au manque de dynamisme économique et à une multiplicité d'organismes mettant en place des démarches d'appui aux entreprises, les acteurs socio-économique locaux (régions, départements, agglomérations, communes, service public de l'emploi...) et les branches professionnelles portent des actions collectives **sur un territoire**

⁴⁹ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

délimité, permettant de mutualiser les besoins et les réponses apportées à travers la mise en œuvre d'une stratégie partagée entre acteurs.

Via une vision macro-économique permettant d'identifier les tendances d'évolution en matière d'emplois et de compétences et de dépasser les frontières de l'entreprise, il s'agit d'attirer les compétences et de les fidéliser, de dynamiser les territoires et de sécuriser les parcours professionnels.

- **Une volonté politique de gestion prévisionnelle territoriale**

Au cœur des dispositifs de GPEC territoriale mis en œuvre au sein de la filière THC : les accords régionaux pour l'emploi et la formation des salariés.

Au niveau des 7 branches professionnelles de la filière THC (Chaussure, Couture, Cuirs et Peaux, Entretien textile - Pressing et blanchisserie, Entreprises Industrielles de Services Textiles -, Habillement, Textile), la mise en place de ce dispositif s'est opérée par **déclinaison de l'accord cadre national conclu avec l'Etat**⁵⁰ : les **conventions régionales d'application signées avec les professions et l'Etat** (DIRECCTE). Ces accords précisent les objectifs et conditions de mise en œuvre des actions à conduire. D'autres partenaires tels le Service Public de l'Emploi (Pôle emploi, AFPA..), les collectivités territoriales, des pôles de compétitivité peuvent être associés en fonction des besoins identifiés. Chaque convention régionale d'application génère des conventions financières par fonds : EDEC, FSE, Conseil régional, FPSPP... L'ensemble est piloté par un Comité régional tripartite : partenaires sociaux régionaux des branches et pouvoirs publics.

L'intérêt de ces accords : **adapter l'accord national aux réalités locales des professions et de l'emploi. Grâce à une relation de proximité avec les entreprises**, via notamment les conseillers en formation du FORTHAC, les branches peuvent collecter les besoins des entreprises et **élaborer des actions collectives, en construisant des démarches partenariales.**

■ *L'accord cadre Rhône-Alpes 2009/2011 est signé entre l'Etat, le Conseil régional, UNITEX, l'Union des industries textiles Roanne et Régions, Mode-Textile-Habillement Rhône-Alpes, la Fédération française tannerie-mégisserie, la Fédération des pressings et des blanchisseries, le Groupement des entreprises industrielles des Services Textiles, la Fédération française de la Chaussure, le Pôle emploi Rhône-Alpes en qualité de partenaire, et le FORTHAC en tant qu'opérateur et gestionnaire du dispositif. Décliné de l'accord national, il s'inscrit dans le cadre du contrat Objectif Emploi-Formation du secteur Textile-Habillement conclu en Rhône-Alpes en 2005 et prolongé jusqu'en 2011. Objectif : **favoriser les démarches d'anticipation des évolutions, des emplois et des compétences** en développant les qualifications et **sécurisant les parcours professionnels** avec l'appui de l'Observatoire national des métiers de la filière, du pôle de compétitivité Techtera régional et des outils territoriaux.*

■ *Le dispositif d'anticipation des mutations dans la filière Textile-Habillement en Nord-Pas-de-Calais*⁵¹ *mis en place en 2007 par l'Etat, le Conseil régional, l'Union des industries textiles du Nord, l'Union régionale des industries de la confection, le FORTHAC Régions du Nord, Pôle emploi, l'AFPA et l'ARACT prévoit deux axes d'intervention incluant **un volet préventif** pour anticiper les mutations des entreprises et **un volet défensif** permettant l'accompagnement et la sécurisation des parcours externes des salariés licenciés pour motif économique. Un dispositif d'accompagnement individuel d'entreprises pouvant aller jusqu'à 10 jours est proposée par trois cabinets conseil, BPI, VDP et l'ARACT Nord. Le volet préventif s'est particulièrement appuyé sur une articulation de démarches anticipatrices conjuguant les pré-diagnostic FORTHAC*

⁵⁰ Dernier en date, l'Accord-cadre pour la filière 2009/2011 signé au niveau national et décliné en fonction des réalités territoriales a pour ambition de développer à la fois une démarche collective prospective et prévisionnelle des besoins des entreprises et des salariés de la filière, et d'accompagner les actions.

⁵¹ Cf. monographie n°7, *op. cit.*

et l'accompagnement de cabinets conseil capables d'intervenir sur un accompagnement plus poussé.

■ Les **diagnostics collectifs d'employabilité et de transfert de compétences mis en place dans le Nord-Pas de Calais**⁵² ont permis d'identifier les passerelles collectives d'employabilité pour aider les salariés licenciés à se reconvertir sur le territoire. Les **diagnostics mis en place en amont des restructurations** des entreprises **ont été réutilisés au sein de l'antenne emploi inter-entreprises** créée et portée par le FORTHAC Régions du Nord, pilotée par le cabinet Menway, en partenariat avec le service public de l'emploi. Une fois les passerelles collectives identifiées, **des partenariats inter-branches ont pu voir le jour**, à l'image du projet TEXSAP (du textile aux services à la personne) reliant **le textile aux services à la personne**. Méthodologie : construction de projet – découverte des métiers – mises en situation et formation qualifiante – aide à l'insertion.

Pour plus d'efficacité, les actions doivent être conduites au plus près des besoins des entreprises, sur un petit groupe d'entités ayant des besoins similaires.

■ Suite à une série d'actions isolées (Etude UNITEX sur les reclassements de 50 salariés en lien avec Pôle emploi, étude « Textile Etat des lieux sur le territoire du Beaujolais Elargi » réalisée par la Maison de l'emploi en Pays Beaujolais dans le cadre du contrat territorial emploi formation CTEF...), l'Etat (la DIRECCTE), la région Rhône-Alpes, les partenaires sociaux ont décidé de compiler l'ensemble des informations territoriales ainsi obtenues. Objectif : impulser une **synergie entre acteurs et des politiques économiques-emploi-formation** favorisant la mise en place d'actions de sécurisation des parcours professionnels des salariés du textile. En 2010, l'opération conduit à la création de la **plateforme de sécurisation des parcours sur le bassin d'emploi de Tarare**.

• **Des actions territoriales intersectorielles émergentes**

Parallèlement, certains territoires développent une veille prospective, dans une logique intersectorielle d'accompagnement des acteurs du territoire et de décloisonnement des structures.

En effet, les entreprises ont besoin d'avoir **une meilleure connaissance des ressources locales disponibles** (tissu économique, emplois disponibles, nombre d'actifs, données démographiques, acteurs de l'emploi et de la formation présents sur le territoire...) et **une meilleure compréhension des mutations territoriales** afin de **d'anticiper les décisions stratégiques** (développement économique, partenariats, actions de gestion des ressources humaines).

■ La plateforme d'accompagnement des mutations industrielles en Dordogne (PAMID)⁵³ voit le jour en novembre 2004 pour épauler un secteur en mutation sous l'impulsion de l'ex-Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) et de l'Union des industries de la chaussure du Sud-Ouest (UICSO), avec l'appui des organismes institutionnels et des partenaires sociaux. Un **diagnostic intersectoriel** (chimie, textile, chaussure...) **permet de déterminer des leviers d'actions à mettre en œuvre au niveau de la Dordogne**. L'objectif est de répondre aux principales préoccupations des employeurs et des salariés du département sur la base de cinq actions : **appui au positionnement stratégique, démarche de GPEC, accompagnement formation, aide à la mise en place de cellules de reclassement, développement des territoires**.

⁵² Cf. monographie n°8 – Diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences de la filière de la dentelle et de la borderie.

⁵³ Cf. monographie n° 6, *op. cit.*

■ *Compte tenu des restructurations massives du secteur Textile dans les Vosges, le Conseil régional est intervenu pour créer la Plateforme Textile. Ce dispositif proposait en 2007 à tous les salariés et demandeurs d'emplois des secteurs du Textile, Cuir et Chaussure, **un accompagnement à la mobilité externe gratuit**. Il a ainsi permis à un certain nombre de salariés et demandeurs d'emplois de se repositionner.*

■ *L'action Transvers'al dans le Sud Alsace⁵⁴ a été initiée afin d'aider les entreprises et les actifs du territoire à mieux anticiper les mutations. Dans une logique de GPEC, la démarche a pour objet de diagnostiquer, au niveau du territoire et sur différentes filières professionnelles (textile, métallurgie, BTP...), les évolutions prévisibles en matière d'emploi et de compétences, de façon à **identifier les parcours de mobilité possibles des emplois sensibles ou menacés vers des emplois en développement**. L'approche vise également à rendre les bénéficiaires autonomes et à aider les acteurs du territoire à travers la diffusion de guides de communication sur les dispositifs existants localement. En 2011, la région signe un EDEC qui permet d'engager des actions de mobilités externes choisies interbranches avec le soutien des OPCA interprofessionnels. Principale difficulté : la mise en place de la méthodologie d'actions pour accompagner les parcours.*

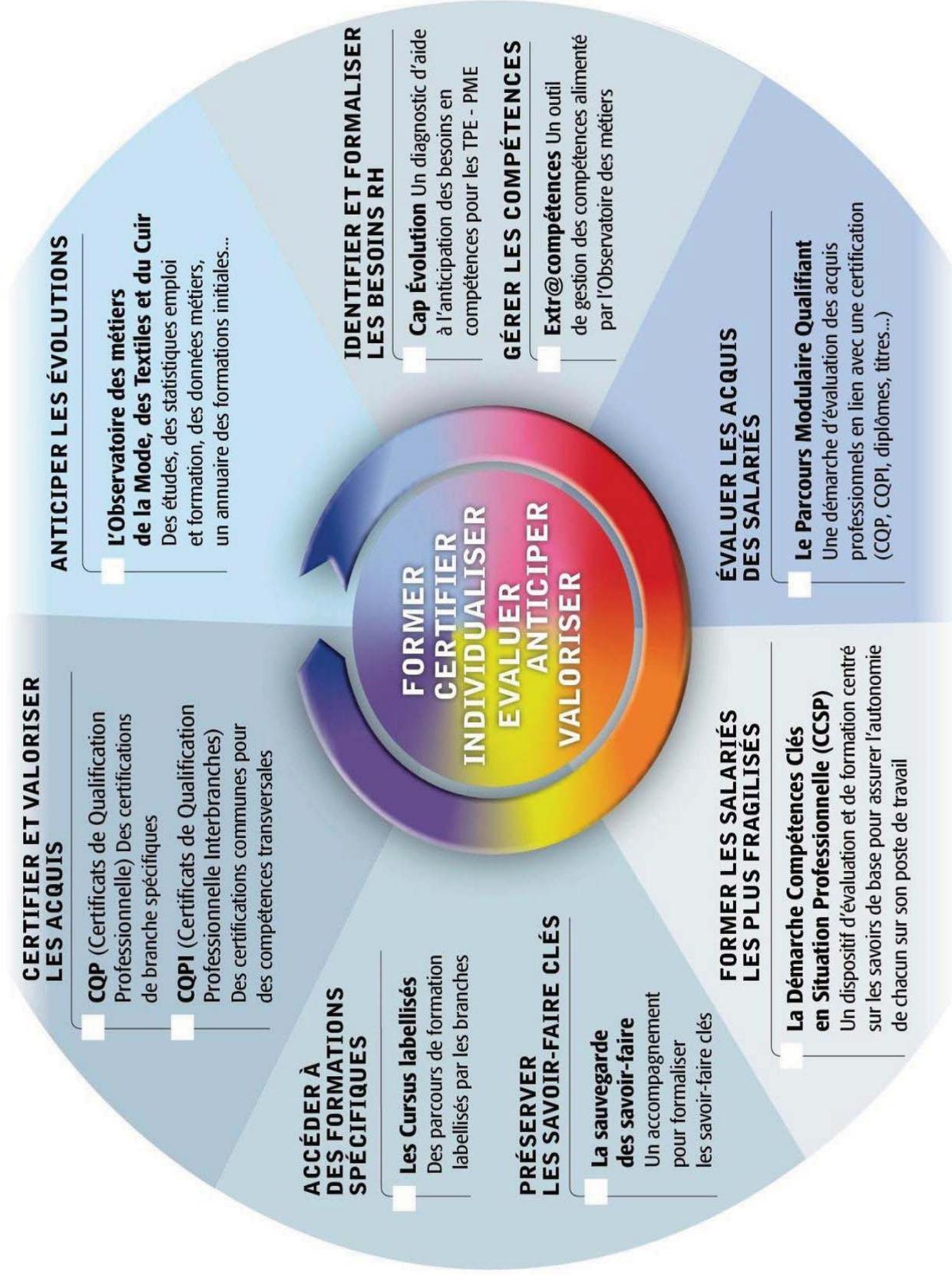
Néanmoins, si les actions territoriales intersectorielles prennent forme et permettent le développement de partenariats et d'actions complémentaires en faveur des entreprises et des salariés, **les territoires peinent à développer une vision intersectorielle articulée à une stratégie locale débouchant sur un plan d'actions opérationnel.**

D. Au niveau national : les actions des branches professionnelles

Depuis de nombreuses années, les partenaires sociaux des branches de la filière impulsent, via leur opérateur technique, l'OPCA FORTHAC, des outils méthodologiques conçus en appui à leurs politiques emploi-formation-compétences. Atout : ces outils permettent à la fois un accompagnement individuel et une capitalisation collective. Dans ce cadre, le FORTHAC privilégie **une démarche RH globale** allant de l'anticipation jusqu'à la certification professionnelle, afin de répondre aux différents enjeux des entreprises et des salariés.

⁵⁴ Cf. monographie n°5, *op. cit.*

La démarche RH globale et ses outils



- **L'Observatoire des métiers de la mode, des textiles et du cuir**

Mis en place en 2002 sous l'impulsion des branches Chaussure, Couture, Cuirs et Peaux, Entretien Textile, Habillement, Maroquinerie et Textile, intégré au sein du département Etudes et Développement du FORTHAC, l'Observatoire poursuit des missions complémentaires :

- anticiper et préparer les changements ;
- faire connaître les métiers des branches ;
- favoriser la mise en place de démarches compétences dans les entreprises.

Dans ce cadre, l'Observatoire produit des informations sur l'emploi et la formation dans les branches de la filière, ainsi que des outils opérationnels.

Accessibles sur son site Internet⁵⁵, les travaux de l'Observatoire s'adressent à un large public : entreprises, représentants institutionnels, salariés, enseignants, lycéens, étudiants...

*« Depuis 2005, l'Observatoire s'est positionné comme **un instrument indispensable pour faire connaître et promouvoir les différents métiers** de nos branches. La refonte de son site internet est à cet égard une réelle opportunité de démontrer, une nouvelle fois, la richesse de nos secteurs. Mais, au-delà de cet objectif de promotion de nos professions, ce nouveau site internet se veut **un véritable outil opérationnel aux services des entreprises et des salariés** de nos branches, proposant notamment des outils qui visent à faciliter **la mise en œuvre d'actions d'accompagnement formation/compétences**. »* Christophe ROHART, président du FORTHAC.

Ainsi, chaque année, l'Observatoire diffuse une étude « **Perspectives d'évolution de l'emploi** » par famille de métiers et catégories socioprofessionnelles et propose une rétrospective sur l'évolution de l'emploi depuis une décennie. Présentée au niveau national, l'étude est déclinée en fonction des territoires d'implantation. Parallèlement, des **études prospectives des métiers** sont conduites, sur les territoires, à la demande des partenaires sociaux.

Autres outils disponibles dans chacune des 7 branches professionnelles : **des répertoires des métiers présentés sous la forme de cartographies**. Mis à jour en 2010, ces répertoires intègrent les évolutions intervenues dans les métiers, précisent les compétences nécessaires à l'exercice de chacun des métiers, leur environnement et les conditions de travail, les formations initiales en favorisant l'accès, les certifications existantes.

Ces répertoires ont en outre été complétés d'un **répertoire « interbranches »** visant à mettre en évidence les métiers communs aux différentes branches.

⁵⁵ www.observatoiremodetextilescuirs.com

Extrait du répertoire « interbranches »

Familles métiers interbranches	Métiers interbranches	Tendances d'évolutions interbranches
Production	<ul style="list-style-type: none"> Agent de maintenance Agent des Méthodes Conducteur(trice) d'équipements industriels Contrôleur(se) Qualité Conformité Mécanicien(ne) Régleur(se) Modéliste Opérateur(rice) d'Assemblage Montage Opérateur(rice) de coupe Opérateur(rice) de finition Opérateur(rice) Qualité Patronnier(ère)-gradueur(se) Responsable d'équipe/d'atelier Responsable de Production Responsable maintenance, etc. 	<p>Métiers sensibles : production en général. Evolution quantitative à la baisse. Evolution qualitative à la hausse en termes de compétences requises (développement de la polyvalence, des qualifications demandées à la hausse). De fortes mobilités internes sur ces métiers compte tenu des restructurations des entreprises vers d'autres métiers de la production, ou les métiers de la logistique, de la commercialisation ou support, et des mobilités externes. Des besoins de préserver et capitaliser les savoir-faire sur ces métiers pour lesquels la pyramide des âges peut être élevée.</p> <p>Métier en développement : contrôleur qualité conformité. Evolution quantitative et qualitative à la hausse du fait d'un contrôle renforcé des produits fabriqués à l'étranger. Des mobilités internes possibles vers ce métier.</p> <p>Métier en développement : encadrement de proximité (évolution en termes de management des hommes : on assiste de la part des entreprises à une recherche de professionnalisation des managers de 1^{er} niveau). Des besoins en recrutement (ou en formation en cas de mobilité interne).</p>
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> Agent de Plateforme Logistique Gestionnaire en organisation logistique Préparateur de commandes Responsable Logistique 	<p>Métiers en développement depuis quelques années du fait de l'ouverture des marchés à l'international et de la reconfiguration de l'organisation industrielle internationale. Evolution quantitative à la hausse. Evolution qualitative en termes de compétences et de qualification (professionnalisation de la gestion des flux, automatisation). Des mobilités internes possibles vers ce métier.</p>
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> Responsable Environnement Responsable Qualité 	<p>Métiers émergents. Evolution quantitative moyenne.</p>
Création	<ul style="list-style-type: none"> Chargé(e) de Recherche et Développement Responsable bureau d'études Styliste-Créateur(rice) 	<p>Métiers en développement. Des besoins en recrutement sur l'ensemble de ces métiers avec des compétences textiles et hors textiles recherchées.</p>
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> Acheteur(se) Animateur des Ventes Attaché(e) commercial(e) Chargé(e) de communication Chef de Produits Chef des ventes Gestionnaire Administration des Ventes Gestionnaire Import/Export Merchandiseur(euse) Responsable Administrations des Ventes ; Responsable Boutique Responsable Commercial Responsable Marketing Vendeur Boutique 	<p>Métiers en développement voire émergents dans certaines entreprises. Evolution quantitative à la hausse. Evolution qualitative en termes de compétences et de qualification, notamment pour ce qui concerne les connaissances en textile et en habillement, qui doivent être de plus en plus pointues chez les profils commerciaux (textile technique etc.)</p>
Support	<ul style="list-style-type: none"> Assistant(e) de Direction Comptable Directeur(rice) Administratif(ve) et Financier(e) Responsable de la Gestion des RH Responsable Informatique 	<p>Evolution qualitative : Responsable de la Gestion des Ressources Humaines (du fait de la nécessité de mieux organiser et développer les ressources) ; Dirigeant TPE-PME (management de l'innovation, management des hommes).</p>

- **Identifier et formaliser les besoins RH : Cap Evolution**

En expérimentation courant 2009, opérationnel en 2010, « Cap Evolution » est un outil de diagnostic permettant d'identifier les forces et faiblesses des entreprises de la filière THC et d'en déduire des besoins en matière de management/gestion des ressources humaines au regard de leur projet de développement.

Principe : la prestation vise, à travers un questionnaire informatisé, le recueil d'un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant le recueil et l'analyse des données objectives.

Cette démarche, **accompagnée par un chargé de mission RH du FORTHAC**, consiste, **en collaboration avec l'entreprise**, à formaliser ses besoins, les hiérarchiser et définir un plan d'actions opérationnel et structuré, délimité dans le temps.

A l'issue du diagnostic, différentes problématiques peuvent être soulevées : évolution des métiers, capitalisation ou transfert de compétences critiques, reconversion nécessitée par l'évolution de l'entreprise, renforcement de l'employabilité des salariés...

Ouverte en priorité aux entreprises de moins de 250 salariés, cette prestation est intégralement prise en charge par l'Etat et le FORTHAC dans le cadre de l'Accord cadre national 2009-2011.⁵⁶ Elle peut être conduite au niveau d'un territoire, auprès de plusieurs entreprises, afin de capitaliser les besoins transversaux des acteurs et ainsi d'optimiser la construction de démarches collectives d'accompagnement, mais aussi au niveau national, pour identifier plus précisément les besoins issus du terrain et de définir des politiques de branches.

Bilan : 400 diagnostics ont été réalisés depuis le début de l'opération, répondant à l'objectif fixé de l'Accord-cadre 2009/2011.

- **Piloter/Manager les Ressources Humaines : Extr@compétences**

Extr@compétences est un outil extranet développé en 2008 en partenariat avec un panel d'entreprises du THC partenaires. Destinée à accompagner le management des ressources humaines, cette interface personnalisable est alimentée par les données de l'Observatoire des métiers et permet l'accès direct à l'ensemble des fiches métiers nationales, adaptables à la réalité du terrain.

En entreprise, l'interface permet de gérer les compétences individuelles de chaque salarié, les entretiens professionnels, les entretiens annuels, le dossier individuel des salariés... L'outil peut être mobilisé pour gérer les compétences collectives (plans de formation...), réaliser des matrices RH, créer des tableaux de bords RH...

Atout : Extr@compétences permet d'**outiller la fonction RH, les managers et chefs d'équipe avec un logiciel partagé**, utilisable facilement et rapidement. Il offre l'avantage de déployer et mettre de la cohérence dans des outils « RH » déjà développés, mais souvent inutilisés ou peu opérationnels.

Bilan⁵⁷ : 50 entreprises bénéficient de l'outil et d'un accompagnement depuis sa création, sur un objectif de 40 entreprises.

⁵⁶ Cf. Tome 1. Section 1.1.2., *op. cit.*

⁵⁷ Au 30/09/2011.

- **Evaluer les acquis professionnels : le dispositif PMQ (Parcours Modulaire Qualifiant)**

Développé depuis 1995, le dispositif PMQ est une **démarche adaptée d'évaluation des acquis des salariés de la filière THC en vue de l'obtention d'une certification professionnelle** :

- **diplôme de l'Education nationale** (démarche PMQ-Diplôme). Tous les diplômes professionnels de la filière de niveau IV et V sont visés, notamment : CAP Prêt-à-porter, CAP Conduite de Systèmes Industriels (CSI), CAP Agent d'Entreposage et de Messagerie (AEM), BP Pilote d'Installation de Production par Procédés (PIPP) ;
- **certification professionnelle de branche** (démarche PMQ-CQP/CQPI).

Le PMQ poursuit quatre objectifs prioritaires :

- détecter les compétences professionnelles acquises au travail ;
- faciliter le transfert des compétences ;
- favoriser l'élévation des qualifications ;
- développer l'employabilité des salariés

Etape centrale de la démarche, le positionnement permet d'évaluer les acquis du salarié avant de concevoir des formations sur mesure, en réponse aux besoins individuels identifiés. Levier de réussite du dispositif : le salarié est accompagné, guidé et orienté à chaque étape du parcours.

Les étapes de la démarche PMQ



Le financement du PMQ est pris en charge par le FORTHAC à 83% (100% pour les entreprises en difficultés en région Rhône-Alpes) dans le cadre de la déclinaison de l'Accord cadre national signé le 5 février 2009.

Bilan : en 15 ans, 160 entreprises ont bénéficié de la démarche PMQ-diplôme et 1235 candidats ont été certifiés (825 salariés ont reçu le CAP « Conduite de systèmes industriels » (CSI) ; 263 pour le CAP « Prêt à Porter » (PAP) ; 96 pour le Brevet professionnel « pilote d'installations de production par procédés » (PIPP) et 57 personnes ont reçu le CAP « Agent d'entreposage et de messagerie » (AEM).

- **Reconnaître les acquis professionnels : les certifications professionnelles de branche**

La certification professionnelle de branche permet de reconnaître, grâce à des outils d'évaluation, la maîtrise de savoirs et de savoir-faire spécifiques d'un salarié, correspondant à un périmètre de qualification défini. En ce sens, elle valorise les compétences, les rend visibles et lisibles, et renforce l'employabilité des salariés.

Au sein des branches professionnelles du THC, les **Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)** ont été développés, dès 2006, pour les salariés qui souhaitent obtenir une certification professionnelle attestant de leur niveau d'expérience et de compétences. Ils sont destinés en particulier à ceux n'ayant pas obtenu de certification dans le cadre de la formation initiale.

Deux types de certifications professionnelles sont accessibles dans la filière :

- **les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)** valident des compétences dites spécifiques, c'est-à-dire pointues, stratégiques pour la profession et pour lesquelles il n'existe pas de diplômes ou de titres professionnels adaptés ;
- **les Certificats de Qualification Professionnelle Inter-branches (CQPI)** valident des compétences « transversales », c'est-à-dire communes à plusieurs branches : ameublement, commerce et distribution à prédominance alimentaire, grands magasins et magasins populaires, médicament, métallurgie, papiers cartons, travail temporaire, vente à distance.

Les CQP et CQPI de la filière THC

CQP	CQPI
Opératrice Multipostes en Confection	Agent Logistique
Monteuse Prototypiste	Conducteur d'Equipements Industriels
Régleur de Machines de Production	Technicien de Maintenance Industrielle
Styliste Modéliste Chaussure	Opérateur de Maintenance Industrielle
Piquère Chaussure	Opérateur Qualité
Coupe Chaussure	Technicien de la Qualité
Fabrication Chaussure	Animateur d'Equipe domaine industriel
Agent de Service Entretien textile	Vente Conseil en magasin
Coupe Matières Textiles	Vente Conseil à distance

Les parcours de formations, identifiés grâce à une démarche d'évaluation des acquis, conduisant aux CQP et aux CQPI sont financés par le FORTHAC à hauteur de 83% des coûts pédagogiques et des salaires.

Bilan⁵⁸ : 4 604 certifications professionnelles ont été délivrées depuis 2006 pour les branches Textile, Habillement, Cuirs & peaux, Chaussure, et Entretien des textiles :

- **3263 candidats certifiés en CQPI** : 1512 candidats ont reçu le CQPI « Conducteur d'Equipements Industriels » ; 801 ont reçu le CQPI « Opérateur Qualité » ; 668 le CQPI « Agent Logistique » ; 127 le CQPI « Opérateur de Maintenance Industrielle » ; 92 le CQPI « Technicien de Maintenance Industrielle » ; 48 le CQPI « animateur d'Equipe domaine industriel » et 15 candidats le CQPI « Technicien de la Qualité ».
- **1341 candidats ont obtenu un CQP** : 917 candidats ont obtenu un CQP « Opératrice Multipostes en Confection » ; 367 le CQP « Monteuse Prototypiste » ; 22 le CQP « Régleur de Machines de Production » ; 15 le CQP « Styliste Modéliste Chaussure » ; 12 le CQP « Agent de Service Entretien textile » ; 8 le CQP « Coupe Matières Textiles ».

A noter : l'Accord cadre national 2009-2011⁵⁹ pour la filière Textile-Habillement-Cuir, signé entre le FORTHAC et l'Etat, prévoit la formation de 10 000 salariés sur 3 ans. Au cours de l'année 2009, 4 500 salariés ont déjà bénéficié d'une formation, soit près de la moitié de l'objectif initialement prévu sur 3 ans. Sur les 4 500 formations déjà effectuées, au moins une sur deux a débouché sur une certification professionnelle.

- **Former les salariés les plus fragiles : la démarche CCSP (Compétences Clés en Situation Professionnelle)**

Prévue par l'Accord cadre 2009-2011⁶⁰, la démarche Compétences Clés en Situation Professionnelle (CCSP)⁶¹ vise prioritairement les publics les plus fragilisés, avec pour objectif de sécuriser leur parcours professionnel et de développer l'employabilité des salariés en renforçant leurs acquis de base, tout en s'inscrivant dans un projet d'entreprise précis.

Adaptée aux métiers des branches, la démarche CCSP est axée sur :

- les savoirs généraux : oral / écrit / calcul / espace-temps ;
- les savoirs appliqués : informatique / attitudes et comportements / gestes - postures - observations / réglementaire (sécurité, qualité).

Un accompagnement personnalisé est assuré par le FORTHAC et un prestataire de service tout au long de la démarche.

Le financement est assuré par le FORTHAC dans le cadre des appels à projets du FPSP.

L'année 2009 a été consacrée à la mise en place de l'ingénierie du dispositif.

Bilan : 56 stagiaires⁶² impliqués dans le dispositif sur 100 prévus⁶³.

⁵⁸ Au 06/10/2011.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ La démarche a été développée en lien avec l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme (ANLCI). Cet organisme, en partenariat avec différents acteurs (DGEFP, Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Education nationale et autres OPCA) est à l'origine du Référentiel de Compétences Clés en Situation Professionnelle (RCCSP) qui sert de référence pour la construction des outils de positionnement et d'évaluation des salariés.

⁶² Au 30/09/2011.

⁶³ Objectifs à atteindre au 30 juin 2012.

- **Pérenniser et valoriser les savoir-faire : « la Sauvegarde des savoir-faire »**

Mise en place en 2008, reconduite dans le cadre de l'Accord cadre FORTHAC 2009/2011, l'action « Sauvegarde des savoir-faire » a pour objectif de formaliser les savoir-faire clés de l'entreprise.

Constat de départ : les savoir-faire sont des éléments clés du processus de production à forte valeur ajoutée, tout particulièrement dans un contexte fortement concurrentiel. D'où la nécessité de les sécuriser.

La méthode : après identification du besoin de l'entreprise (recruter, pallier les départs en retraite, organiser des plans de promotion internes, pérenniser et valoriser les expertises...), le FORTHAC met en place, avec l'aide d'un consultant externe, un plan d'actions permettant de conserver ses savoir-faire. L'opération se déroule en trois phases :

- « captation » du savoir-faire du salarié concerné ;
- formalisation des données recueillies à l'aide de différents supports ;
- accompagnement pour l'appropriation des supports

Le FORTHAC prend en charge l'intégralité des coûts de la prestation en phase d'expérimentation à hauteur d'une enveloppe maximale de 12 000 € par savoir-faire. Un dossier de financement peut impliquer une ou plusieurs entreprises en fonction du besoin.

Bilan : Depuis la création de la démarche, 57 savoir-faire ont été sauvegardés/transférés pour 46 entreprises dont un groupement.

- **Organiser / accéder à des formations spécifiques : les cursus labellisés**

En réponse à des besoins stratégiques en matière de développement des compétences, les partenaires sociaux des branches Textile, Habillement, Entretien textile et Cuir & peaux ont décidé de labelliser certains parcours de formation : les cursus labellisés.

Ces parcours répondent à un cahier des charges élaboré par le FORTHAC et validé paritairement par les CPNE de branche, afin de garantir :

- la qualité du cursus, quel que soit l'organisme prestataire (système d'habilitation des organismes de formation) ;
- l'inscription de la formation dans la construction d'un projet professionnel (projection concrète) ;
- l'implication et la reconnaissance de la branche.

Les cursus labellisés sont financés par le FORTHAC.

Actuellement, trois cursus labellisés sont opérationnels au niveau national :

- « **Techniques de management de l'encadrement de 1^{er} niveau** » développé en 2005. Il s'agit d'un parcours de formation permettant la montée en compétences des opérationnels ayant un rôle d'encadrement de proximité. Les organismes de formation habilités : AFPI Aube, CEPITRA-CREATECH, FORTEX, IFTH, INFORMA, ISTA. D'une durée maximum de 20 jours, le parcours comprend quatre modules de formation :
 - environnement de l'entreprise ;
 - management d'équipe ;
 - organisation et gestion de la production ;
 - réglementation et environnement.

- **« Management et accompagnement de la stratégie des dirigeants de TPE / PME ».**
Ce cursus a pour objectif d'appuyer et de renforcer la démarche d'anticipation stratégique des dirigeants de TPE/PME. Les organismes de formation habilités par territoire : IFM ; IFTH, GII, ESSCA, ESPAC TEXTILE, FORTEX, ISTA. Le parcours se déroule en quatre étapes :

- o diagnostic en entreprise : évaluation des besoins du dirigeant et de l'entreprise ;
- o séminaire ou atelier : lieu d'échanges entre dirigeants pour faciliter l'émergence d'un réseau collaboratif. ;
- o formations autour d'un tronc commun : méthodologie de conduite stratégique, développement commercial, sensibilisation aux enjeux stratégiques, orientation de la stratégie financière... associées à des modules optionnels définis en fonction du plan stratégique de l'entreprise (RH, innovation, fiscalité, qualité, marketing...);
- o accompagnement individualisé en entreprise : appui méthodologique et opérationnel par un consultant missionné.

- **« Tannerie – Mégisserie »**

Ce nouveau Cursus est un parcours de formation permettant la montée en compétences techniques des opérateurs et techniciens de production en tannerie-mégisserie. Il est reconnu par la branche Cuirs & Peaux. La formation est dispensée par CTC et l'ITECH avec la volonté d'être complémentaires, concrets et pragmatiques. La démarche :

- Evaluation des acquis à l'entrée et à la sortie par l'organisme de formation
- Approche pragmatique et professionnelle (cas pratiques...)
- Tutorat et formateur référent

Bilan : 230 stagiaires ont bénéficié du dispositif « Techniques de management de l'encadrement de 1er niveau » depuis sa création en 2005 (dont 37 stagiaires en 2010). Sur l'année 2011, **30 dirigeants ont suivi le cursus « Management et accompagnement de la stratégie des dirigeants de TPE / PME »**. Concernant le dispositif **« Tannerie – Mégisserie »**, **12 stagiaires ont reçu leur attestation** en 2011.

2.4 Les conditions de réussite de l'anticipation

Entreprises, territoires, branches professionnelles : l'implication de chaque acteur est un gage de réussite de la démarche d'anticipation des mobilités professionnelles à condition de respecter quelques principes clés.

A. Au niveau des entreprises

- **Mettre en place un projet anticipé, porté par la direction d'entreprise et partagé en interne**
 - *Un projet d'entreprise*

Première condition de réussite : un projet d'entreprise porté par un engagement fort de la direction sur les problèmes à résoudre, recensés au cours d'un constat initial, doit permettre de clarifier les grandes orientations stratégiques et d'impliquer par la suite l'ensemble du personnel dans une dynamique de changement. **La professionnalisation des dirigeants** ou du moins la formation régulière (participation à des clubs stratégiques, ...) peut être un élément à prendre en compte dans l'accompagnement global de l'entreprise (cf. cursus labellisé « Management et accompagnement de la stratégie des dirigeants de TPE / PME »⁶⁴).

L'anticipation des mutations et des mobilités professionnelles doit reposer sur **une vision de l'avenir de l'organisation**. Cette anticipation peut s'appuyer sur la prise en compte des évolutions de la filière Textile-Habillement-Cuir, et plus largement sur les évolutions des industries françaises, européennes et mondiales, à différents niveaux (économique, technologique, financiers...), en comparaison avec l'organisation de l'entreprise.

■ *La plateforme PAMID (Aquitaine)⁶⁵ a pu mobiliser des moyens d'appui aux entreprises dans le cadre de leurs démarches stratégiques fondées sur des diagnostics technologiques, industriels, commerciaux, financiers et organisationnels de l'entreprise en lien avec les évolutions externes. En juin 2008, 75 entreprises (soit 20% des entreprises partenaires) sont entrées dans cette démarche et ont pu être accompagnées sur des actions de « recherche de diversification », « essai prototype/test client », « des diagnostics courts et accompagnements au changement par l'ARACT », la « rencontre ou recherche de sous-traitants ou partenariats », la « recherche d'un repreneur par UICSO et la CCI », et l'action de formation pour les dirigeants d'entreprise « Performance ».*

Les outils de la veille stratégique : l'observatoire européen de la filière, « EURATEX »⁶⁶, les observatoires nationaux tels « l'Observatoire des métiers de la mode, du textile et du cuir »⁶⁷, les observatoires régionaux (réseaux CARIF-OREF, IFM⁶⁸...).

Des acteurs en appui à la définition des grandes orientations stratégiques : les organisations professionnelles et syndicales de branches, les réseaux de dirigeants, les Pôles de compétitivité de branches (Up-tex⁶⁹ ; Techtera et Espace Textile⁷⁰ ; Pôle Textile Alsace, ...).

- *Une communication interne*

⁶⁴ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

⁶⁵ Cf. monographie n°6 – *op. cit.*

⁶⁶ <http://www.euratex.org/>

⁶⁷ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

⁶⁸ Institut Français de la Mode.

⁶⁹ Nord-Pas de Calais.

⁷⁰ Sud-est.

Dans un second temps, il doit exister un projet RH partagé en interne. La démarche d'anticipation repose en effet sur **une articulation entre le levier économique et le levier RH de l'entreprise.** La stratégie de développement doit se traduire en objectifs opérationnels concrétisés par un plan d'action interne, porté par le responsable de l'entreprise, les fonctions ressources humaines, les représentants du personnel et les responsables opérationnels (responsables de production, managers de proximité).

Le développement d'un projet d'entreprise innovant partagé en interne peut également s'appuyer sur une implication de l'ensemble du personnel.

■ *L'entreprise L – monographie n°20 (Habilleme nt, Pays de la Loire, 102 salariés, spécialisée dans le haut de gamme international) a souhaité diversifier ses activités pour maintenir ses effectifs. Les salariés ont donc été associés au projet d'entreprise et 10 groupes de travail ont été mis en place. Ces ateliers créatifs ont permis de construire l'ingénierie de plusieurs projets, certains sont d'ores et déjà retenus : création d'une structure d'entretien du linge, mise en place d'un service retouche, organisation d'une plateforme téléphonique pour l'export, développement d'une niche « robe de mariée »... A terme, l'objectif de l'entreprise est d'avoir une approche par offre de services, laquelle implique une montée en compétences et polyvalence des salariés.*

Les outils permettant de définir un plan d'actions RH décliné de la stratégie d'entreprise : différents types de diagnostics permettent d'identifier les atouts et faiblesses de l'entreprise et de définir des pistes d'actions prioritaires en fonction des développements de l'entreprise (diagnostic CCI-compétences, diagnostic court du réseau ANACT, diagnostic des cabinets conseils privés spécialisés en GPEC et gestion des carrières, diagnostic « Cap Evolution » FORTHAC, démographe PME OPCALIA, plan d'actions GPEC Agefos-PME, ...)

La déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques de l'entreprise doit reposer sur **une démarche participative et inclure les différents acteurs de l'entreprise pour une meilleure adhésion des collaborateurs.** A cet effet, **une instance de concertation** peut être instaurée afin de prendre les décisions auxquelles chacun adhère.

- **Identifier les évolutions en termes de métiers et de compétences sur un plan collectif**
- *L'analyse des emplois et des compétences*

Une analyse de l'organisation des ressources humaines doit permettre **l'identification des familles professionnelles, métiers et compétences présentes** au sein de l'entreprise⁷¹, **et l'étude des compétences nécessaires demain.**

Elle s'appuie sur l'analyse des situations travail⁷².

Plusieurs intérêts : préparer ses recrutements, mieux identifier les évolutions en termes de compétences, réorganiser le travail et optimiser la production, favoriser l'émergence de nouveaux métiers, faciliter la gestion des parcours professionnels, refondre un système de classification, ... La méthode consiste à travers une analyse des postes de travail, à décrire les activités, missions et contexte de travail pour en dégager les compétences mobilisées et requises. Cette analyse peut être couplée avec un diagnostic de la pyramide des âges, des entrées et des sorties, et d'autres indicateurs relatifs au bilan social de l'entreprise ou aux données salariés. L'ensemble de ces travaux d'analyse peut permettre de construire ou de faire évoluer des référentiels emplois-compétences et de faciliter les prises de décision en matière d'évolution des ressources humaines.

⁷¹ Cf. Annexes Tome 2. Section 2. Les outils de la mobilité professionnelle.

⁷² *Ibid.*

Gage de réussite : **l'implication des responsables opérationnels, du management de proximité, des représentants du personnel**, dans le cadre de groupes de travail internes.

Dès lors, l'entreprise peut effectuer un état des lieux de ses ressources sur le plan quantitatif et qualitatif : **métiers en développement** (métiers qui recrutent, stratégiques), **métiers sensibles** (qui demandent un développement spécifique), **métiers en déclin** (condamnés à disparaître) et **métiers en tension** (difficultés de recrutement). Intérêts : Permettre aux salariés d'avoir une meilleure visibilité sur leur activité et son évolution. Permettre aux entreprises d'assurer une meilleure gestion des ressources humaines.

■ *L'entreprise B – monographie n°2 (Textile, Champagne-Ardenne, 400 salariés) a mis en place en 2008 un diagnostic sur l'évolution des métiers. Ce diagnostic a été élaboré par un groupe de travail (groupe projet) par les RRH, avec l'appui de l'ensemble du management intermédiaire, des responsables d'atelier et des salariés. Une analyse par famille de métiers et d'emplois, à l'aune de la stratégie d'entreprise, a permis de déterminer les évolutions prévisibles à venir. Les étapes : une description des principaux emplois/métiers de la production ; une définition des enjeux stratégiques 3-5 ans ; une identification des métiers en tension et sensibles ; une évaluation des impacts qualitatifs (connaissances, savoir-faire, aptitudes, ...) à développer et quantitatifs (besoins en termes d'effectifs) sur chacun des emplois/métiers décrits.*

- *L'identification des parcours professionnels*

Par ailleurs, la construction de référentiels emplois-compétences par métiers devrait permettre d'identifier des aires de mobilité professionnelle entre les métiers, soit d'analyser les parcours professionnels pour faire évoluer un emploi ou changer de situation de travail, utile dans le cas de réorganisation collective.

■ *Les démarches d'analyse des métiers et des compétences en vue de construire des référentiels emplois-compétences, d'identifier des compétences collectives transférables vers d'autres métiers internes ou externes peuvent être soutenues par le réseau ANACT (Démarche compétences), le Céreq (méthode ETED), l'AFPA (diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences), le FORTHAC (démarche extr@compétences⁷³), voire d'autres organismes ayant développé leur propre méthode.*

■ *L'entreprise D - monographie n°4 (Textile, Ile-de-France, 42 salariés, entreprise de logistique spécialisée dans le transport, le stockage et le conditionnement de produits textiles) a mis en place une analyse collective des métiers au sein de la production afin d'identifier les parcours professionnels possibles entre chacun des postes. L'analyse des postes a porté sur **les dimensions techniques** (information, processus mentaux, activités et matériels) **et contextuelles** (organisation temporelle, structure organisationnelle et rapport aux autres, degré de variété ou de routine, degré de prescription ou d'autonomie, degré de complexité, source de pression et environnement physique et matériel et sécurité). Résultat : permettre aux salariés de changer de poste de travail en développant des compétences sur un plan technique ou contextuel, en prenant en compte les compétences à développer d'un poste à un autre.*

Enfin, dans un second temps, les référentiels construits peuvent servir de support à l'élaboration de fiche d'entretiens d'évaluation pour analyser les compétences réellement acquises au niveau de chaque personne.

• *Identifier et développer les compétences individuelles⁷⁴*

- *La mise en place de démarche d'évaluations des compétences acquises*

⁷³ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

⁷⁴ Cf. Annexes Tome 2. Section 2, *op. cit.*

Prendre en compte les évolutions individuelles futures doit être au cœur de la stratégie d'une entreprise : maintenir à niveau les compétences pour répondre aux exigences qualité, identifier les acquis et faire évoluer les personnes pour qu'elles puissent s'adapter à différentes situations de travail. De l'évaluation au poste de travail en passant par des entretiens de positionnement ou mises en situation jusqu'aux entretiens et bilans professionnels (entretien professionnel, entretien de seconde partie de carrière, bilans professionnels...), différentes démarches permettent aujourd'hui d'identifier les acquis et les pistes de progressions.

In fine, l'analyse des compétences individuelles permet de :

- construire des plans de formations individualisés ;
- définir des actions de transfert de savoir-faire, de mobilité professionnelle ;
- prévoir des actions de pré-qualification, de remises à niveau ;
- mettre en œuvre une politique d'accompagnement des deuxièmes parties de carrière.
- ...

L'évaluation des ressources individuelles permet avant tout une mise à plat les compétences acquises en lien avec les exigences de l'entreprise, d'identifier les acquis à renforcer et les compétences à développer.

■ *L'entreprise A – monographie n°1 (Textile, Rhône-Alpes, 23 salariés) a lancé en 2007 un plan d'actions permettant de faire évoluer les pratiques en matière de ressources humaines : actions de sensibilisation pour mieux anticiper les évolutions professionnelles, permettre aux salariés vaincre les réticences en matière de formation professionnelle et de se professionnaliser. Un système d'évaluation individuelle (mise en situation sur le poste et entretien de performance) construit à partir d'une analyse des métiers (pour identifier les compétences attendues par l'entreprise) a permis d'identifier les acquis et compétences à renforcer et développer. Des formations de remise à niveau, ainsi que des parcours certifiants ont peu aboutir pour l'ensemble des salariés de la structure.*

- *La mise en place de démarches de développement professionnel*

Au-delà d'un positionnement et renforcement des compétences individuelles propres au poste de travail occupé, **les démarches de type entretien et bilan professionnel peuvent être un bénéfique à plus d'un titre** pour promouvoir de manière anticipée le **développement des capacités d'évolution et de l'employabilité** de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

Pour le salarié : prendre du recul par rapport à ses pratiques, ses acquis (compétences, formation, expériences, ...), se projeter et construire un plan de développement professionnel (projet professionnel, parcours de formation, certifications associées, ...), **développer une autonomie dans la construction de son avenir professionnel...**

Pour l'entreprise : bénéficier de salariés mieux formés, motivés, plus à même de se positionner au sein de l'organisation, ...

Il s'agit d'étudier en quoi le projet professionnel du salarié peut rejoindre les intérêts de l'entreprise et inversement.

Différentes démarches existent pour individualiser le questionnement (bilan de compétences, entretien préalable à l'entrée dans un dispositif de VAE, entretien de seconde partie de carrière, ...). Les entretiens de seconde partie de carrière pour exemple prendront en considération l'âge, les conditions de travail du salarié et ses souhaits d'évolution. Des difficultés individuelles peuvent également être prises en compte (handicap, illettrisme, besoin de remise à niveau, de formations complémentaires...).

- **Favoriser un management de proximité orienté RH**

Réussir une démarche d'anticipation nécessite l'implication du management de proximité, lequel - pour une réelle efficacité - doit être davantage orienté sur « l'humain » que sur le savoir-faire.

Le « management de l'humain » suppose notamment des capacités à détecter les difficultés des personnes, à les faire évoluer au sein de la structure, à prévenir les conflits et à proposer des solutions. A ce titre, la professionnalisation de l'encadrement de proximité doit constituer un gage de réussite pour impliquer les équipes au quotidien, motiver, professionnaliser les pratiques, faire évoluer professionnellement, ... Par ailleurs, les entretiens d'évaluation pourraient être pilotés par l'encadrement de proximité.

Le « management du savoir-faire » est quant à lui, un encadrement plus centré sur le domaine technique, de type relations tuteur/apprenti.

Un écueil à lever dans les entreprises de la filière Textile-Habillement-Cuir : la position délicate du manager de proximité qui, souvent, s'est vu confier cette fonction pour sa capacité à encadrer des collaborateurs. Or la plupart des promotions internes de manager n'ont pas été accompagnées d'une évaluation objective permettant de définir le potentiel de la personne à évoluer, ni d'une formation au management des hommes pour accompagner les évolutions RH.

- **Un pilotage global de la démarche d'anticipation**

Une fois la démarche d'anticipation finalisée, la mise en œuvre d'un pilotage permanent et global autour de différents points devrait permettre d'améliorer les pratiques RH : **veille, évaluation, adaptation des outils, mise en place d'indicateurs sociaux....**

Si besoin, l'ensemble de la démarche d'anticipation pourra être réexaminée dans le cadre d'un nouveau plan d'actions au niveau du management des ressources humaines.

B. Au plan territorial – actions collectives

- **Déterminer un périmètre territorial pertinent**

- **La structuration du territoire choisit**

Les actions collectives (gestion territoriale des Ressources humaines, GPEC territoriale, ...) peuvent être formulées dans un premier temps sur un territoire restreint avant d'être étendue.

« La détermination de l'espace géographique sur lequel doit s'exercer les plans d'action de GPEC territoriale doit (...) répondre à ces déterminants :

- le territoire au sens politique - un espace de décision où les responsabilités d'orientations sont clairement identifiées (...) où l'exercice de la décision s'accompagne de moyens dédiés ;
- le territoire au sens économique - parce que les plans d'action imaginés doivent permettre d'agir sur un ensemble d'acteurs homogènes (individus et entreprises), soit qu'ils relèvent d'une même branche ou d'une filière sur l'espace considéré, soit parce que leur point commun réside dans leur implantation sur un même territoire ;
- le territoire au sens social et culturel – une dynamique collective (...) dans un ensemble de valeurs partagées. »⁷⁵

■ *Suite aux restructurations massives de la filière Textile – Habillement - Cuir en 2008 sur le Sud Alsace, les partenaires sociaux des branches ont sollicité les pouvoirs publics*

⁷⁵ Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle (2010). *GPEC Territoriale : Guide d'action*. mai 2010.

pour la mise en œuvre d'une démarche d'anticipation à l'échelle du territoire. Convaincus de l'importance de la prise en compte des spécificités locales dans la politique de l'emploi, les trois Maisons de l'Emploi du **Sud Alsace** (Mulhouse, Pays Thur Doller et Pays de Saint Louis/Trois frontières/Pays du Sundgau), la région Alsace et l'Etat ont donc initié en 2009 **un projet de Gestion Territoriale des Ressources Humaines (GTRH)**, à travers la mise en place du dispositif nommé « **Transvers'al**⁷⁶ ».

- La prise en compte des spécificités locales

Aussi la **prise en compte des spécificités locales** semblent être un élément déterminant pour organiser des passerelles interentreprises en direction de populations faiblement qualifiées (donc le plus souvent non mobiles géographiquement). Dans ce cadre, le territoire pertinent sera le plus souvent le bassin de vie.

■ La plateforme de sécurisation des parcours professionnels du Beaujolais élargi⁷⁷ a été créée en 2010 sur le **bassin de Tarare pour réunir les industriels et les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle investissant le territoire** : la Maison de l'emploi, Pôle emploi, la CCI, le CIBC... Objectif : mettre en place des actions partenariales afin de renforcer l'attractivité territoriale, accompagner les entreprises dans l'innovation et sécuriser les parcours professionnels des salariés.

■ L'entreprise L – monographie n°20 (Habillement, Pays de la Loire, 102 salariés) a orchestré des mobilités externes temporaires à **travers le prêt de main d'œuvre pour pallier des baisses d'activités régulières** alors que d'autres entreprises dans d'autres secteurs d'activités sur le même bassin étaient en période de surcroît d'activité. Les opératrices en confection ont ainsi pu, sur la base du volontariat et dans le cadre de contrats de mise à disposition temporaire, travailler dans le domaine de l'Imprimerie, de la Sellerie, de l'Agro-alimentaire...

• Choisir un pilote pour fédérer les acteurs

La gestion territoriale peut être portée par différentes structures présentes sur le territoire, en fonction des objectifs poursuivis : Elu, collectivité locale, un représentant de l'Etat (préfet, sous-préfet, services déconcentrés), maisons de l'emploi et de la formation, branches professionnelles, comités de bassin d'emplois, chambres de commerce et d'industrie (CCI), une entreprise, un groupement...

Le porteur de projet doit apparaître comme neutre et légitime aux yeux des acteurs partenaires du projet qu'il est chargé de fédérer. Le porteur de projet doit être en capacité d'articuler les dispositifs existants et de développer de nouvelles actions s'inscrivant dans une stratégie globale et cohérente avec le développement économique du territoire concerné.

■ Le portage du dispositif Transvers'al⁷⁸ par les **trois Maisons de l'emploi** du territoire a sans doute facilité le travail de mise en commun des acteurs. En effet, le rôle confié aux Maisons de l'emploi par l'Etat en tant que structures coordinatrices des acteurs sur le territoire leur permet d'asseoir **une légitimité et un pouvoir fédérateur**.

■ La plateforme de transition professionnelle Textile des Vosges⁷⁹ mise en place en 2007/2010 pour anticiper et accompagner les mobilités des salariés de la filière était portée par le **Conseil Régional de Lorraine, avec l'appui technique d'un cabinet conseil pour l'animation et la coordination des actions**.

■ La plateforme d'accompagnement des mutations industrielles en Dordogne (PAMID) mise en place pour faire face aux difficultés économiques rencontrées par les entreprises du secteur du cuir et de la chaussure, du textile et de l'habillement, de la

⁷⁶ Informations et avancées du projet Transvers'al à consulter sur www.mef-mulhouse.fr.

⁷⁷ Cf. monographie n°9, *op. cit.*

⁷⁸ Cf. monographie n°5, *op. cit.*

⁷⁹ Cf. monographie n°17 - plateforme de transition professionnelle Textile des Vosges.

chimie et du bois, était porté par la DRTEFP, avec l'appui de la DIRECCTE Midi-Pyrénées, du Conseil régional d'Aquitaine et des partenaires sociaux des branches professionnelles concernées. L'animation et la coordination des acteurs a été sous traité à un cabinet extérieur.

Il n'y a toutefois pas de réponse unique concernant la coordination des actions : une large palette d'acteurs peut tenir ce rôle. Le choix du portage dépend des objectifs et du contexte local. Le porteur de projet peut donc être une branche professionnelle, la CCI, l'AFPA, le réseau ANACT, l'OPCA, un pôle de compétitivité... **La définition du porteur se fera en fonction des objectifs poursuivis.**

Le pilotage doit allier participation et souplesse afin de permettre un vrai dialogue et de poser **un objectif partagé par les acteurs.**

- **S'appuyer sur les partenaires sociaux et institutionnels**

L'appui des pouvoirs publics et des partenaires sociaux est un **élément clé** de la réussite du projet. Ils peuvent être à l'initiative de la démarche pour **impulser une dynamique collective.**

En fonction des objectifs poursuivis, les actions peuvent être appuyés par **les représentants syndicaux des entreprises** (salariés et patronaux) **sur le territoire au niveau d'une branche ou à un niveau interprofessionnel.**

Les partenaires sociaux de branches professionnelles et interprofessionnels peuvent impulser des actions (développement économique local, innovation technologique, relations entre entreprises et sous-traitants...), assurer un relais d'information auprès des entreprises.

Par ailleurs, la connaissance des spécificités des secteurs et des métiers est un atout des partenaires sociaux de branches. De leur côté, les partenaires interprofessionnels peuvent intervenir sur des actions intersectorielles (initiatives territoriales intersectorielles), et des actions d'accompagnement (POE, CSP, ...). Dans ce cadre, les acteurs de branches et interprofessionnels ont tout intérêt à travailler en complémentarité.

- *Transvers'al s'appuie sur la participation des partenaires sociaux de branches et interprofessionnels visant une meilleure articulation des actions et permettant d'assurer une cohérence en matière de dialogue social territorial.*

De leur côté, les acteurs institutionnels au niveau national (Etat...) et local (région...) ont un rôle clé politique et financier, instances de régulation et de contrôle des actions mises en place...

- *Dans le cadre du dispositif d'accompagnement des mutations économiques dans les entreprises Textile-Habillement en Nord-Pas-de Calais⁸⁰ différents **comités de pilotage** réunissant les représentants de l'Etat, des partenaires sociaux des branches, de la DIRECCTE et des collectivités territoriales, ainsi que des partenaires externes, permettent d'assurer un suivi régulier et une optimisation des actions conduites.*

- **S'appuyer sur des portraits territoriaux pour définir un plan d'actions**

La gestion territoriale collective s'appuie sur la mise **en place d'un diagnostic territorial permettant d'identifier les atouts et faiblesses du territoire concerné.**

Intérêt : mieux appréhender les évolutions d'un secteur ou une filière sur un territoire, de plusieurs secteurs d'activités au cours d'une analyse croisée.

Ce diagnostic repose sur **l'identification, le recueil et l'analyse de données quantitatives et qualitatives** permettant la construction d'un plan d'actions adapté au territoire concerné. A ce titre, il constitue un élément clé à différents niveaux :

⁸⁰ Cf. monographie n°7.

- la **description du tissu socio-économique local** (nombre d'entreprises, secteurs d'activités, situation économique...). L'INSEE, les pôles de compétitivité, les OPCA peuvent être des acteurs sur lesquels s'appuyer, les CARIF, OREF, ... ;
- la **prise en compte des métiers (caractéristiques des effectifs, nombre d'entreprises concernés, ...) et de leurs évolutions sur le territoire** (métiers stratégiques, en tension, en développement, ...). Les observatoires de branches (OPQM) peuvent apporter leur connaissance, ...Le rôle de Pôle emploi pour la prospection des métiers en développement (emplois qui recrutent, notamment à travers les enquêtes BMO mais aussi les offres d'emplois) est ici essentiel ;
- la **description des passerelles entre emplois et secteurs d'activités** pour lier les besoins d'emplois. Cette cartographie s'appuie sur la description des métiers et des compétences requises et la mise en exergue des compétences transférables. Les observatoires de branches peuvent mettre à disposition des fiches métiers et des travaux descriptifs des tendances d'évolutions des métiers. Les outils⁸¹ d'aide à la construction d'aires de mobilité professionnelle sont en ce sens un outil précieux à mobiliser (diagnostics collectifs d'employabilité de l'AFPA, ...).

D'autres types de données peuvent être récoltés en fonction des objectifs - **informations sur la formation initiale, continue et l'apprentissage, analyse des créations d'entreprises, pratiques et outils de GRH...**

Enfin, la mise en place d'un diagnostic peut reposer sur des partenariats avec les entreprises (questionnaires, partage d'informations, groupes de travail) permettant la mise en exergue de données quantitatives et qualitatives.

- **Engager les acteurs dans des actions opérationnelles**

Au-delà d'un diagnostic, les orientations décidées doivent déboucher sur des actions opérationnelles répondant aux besoins du territoire, des entreprises et des actifs.

Différents types d'actions peuvent être déployés :

- *Actions permettant de répondre aux besoins du territoire :*

Parmi les actions possibles, le déploiement d'une communication peut être efficace pour démystifier le sujet de la mobilité, l'élaboration de guides sur les acteurs territoriaux pour mieux identifier les champs d'interventions et prestations proposées.

- *Actions permettant de répondre aux besoins des entreprises :*

Les actions en faveur des entreprises peuvent s'appuyer sur du **conseil en matière de gestion des ressources humaines**, notamment pour le TPE-PME. D'autre part, les actions d'accompagnement proposées aux entreprises peuvent permettre d'optimiser la Gestion Territoriale des Ressources Humaines.

■ *L'action collective « anticipation des mutations », mise en place dans le cadre du dispositif d'accompagnement des mutations économiques dans les entreprises Textile-Habillement en Nord-Pas-de Calais, a permis d'offrir à des entreprises confrontées à de fortes mutations de bénéficier d'un accompagnement personnalisé réalisé par un consultant externe pouvant aller jusqu'à 10 jours. 5 entreprises ont bénéficié de cette action collective en 2010, leur permettant ainsi d'affronter plus sereinement des problématiques de réorganisation ou de développement stratégique.*

⁸¹ Cf. Annexes Tome 2. Section 2., *op cit.*

■ *La plateforme de sécurisation des parcours professionnels « Beaujolais élargi »⁸² portée par la branche professionnelle Textile et représentée par la fédération professionnelle Rhône-Alpes UNITEX profite ainsi de son lien avec les entreprises pour favoriser un espace de concertation entre les industriels intra ou inter-filières sur le territoire du bassin de Tarare (groupes de réflexion, travail collaboratif, partenariats...) de manière à identifier les actions collectives en matière de gestion des ressources humaines.*

- *Actions permettant de répondre aux besoins des actifs (salariés, demandeurs d'emplois, ...)*

Les actions à destination des actifs doivent permettre d'anticiper les mobilités et transitions professionnelles sur un territoire. Il s'agit d'aider les actifs à être « acteur de leur parcours professionnel ».

■ *Le dispositif d'accompagnement des mutations économiques dans les entreprises Textile-Habillement en Nord-Pas de Calais s'associe en 2011 à la plateforme Mobi-Job créée à l'initiative de la « Vente à distance ». Mobi-Job est un dispositif d'aide à la Mobilité professionnelle qui permet de donner un nouveau cap aux parcours professionnels des salariés.*

■ *La plateforme de transition professionnelle Textile des Vosges, déployée de 2007 à 2010, permettait d'assurer un appui à l'orientation des salariés des entreprises du Textile, Cuir et de la Chaussure.*

- **Evaluer la démarche pour réorienter les actions**

La mise en place d'une démarche d'évaluation **dès le démarrage d'une opération collective** territoriale apparaît comme **un élément clé** permettant de structurer l'action, d'identifier les acteurs à impliquer, de légitimer les actions envisagées et d'en faciliter la communication externe. « L'évaluation est l'occasion de vérifier que les actions mises en œuvre répondent bien aux besoins territoriaux (...). Elle doit permettre d'en identifier les raisons et d'élaborer des préconisations pour réajuster les actions »⁸³.

En termes de méthode, l'évaluation doit permettre de retenir les résultats quantitatifs et qualitatifs des actions mise en place, d'analyser les critères et leviers de réussite à différents niveaux (portage et coordination générale du projet, liens entre les acteurs, rapport qualité/Coût/délais, les impacts et bénéfices pour les acteurs concernés, ...).

Dans ce cadre, **l'évaluation peut être confiée à un prestataire extérieur** permettant d'avoir un regard objectif sur les pratiques (Réseau ANACT, cabinets conseil, ...).

C. Au niveau des branches professionnelles, au plan national

- **Un cadrage national soutenu par un dialogue social fort**

Une politique nationale, développée par les partenaires sociaux des branches, permet **d'impulser une dynamique de développement de projets**. Ce dialogue social repose sur **des instances de concertation** (CPNEFP de branches, ...) qui définissent une politique en matière d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle (accords nationaux professionnels ou interprofessionnels).

Ces instances de dialogue doivent alimenter les réflexions en matière d'anticipation des mutations et de réponses spécifiques à apporter face aux problématiques territoriales

⁸² Cf. monographie n°9, *op. cit.*

⁸³ Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle (2010), *op. cit.*

(valorisation de la filière, des métiers, de la situation économique et sociale et de ses problématiques qualitatives).

La finalité : appuyer le développement d'actions territoriales permettant de répondre aux besoins spécifiques des entreprises et des salariés de la filière, en matière d'appui financier et d'accompagnement qualitatif.

Les études réalisées au niveau national, notamment via les observatoires prospectifs des métiers et des compétences, ainsi que les travaux menés au niveau territorial, doivent permettre de clarifier les problématiques des entreprises et mettre en exergue les grandes tendances d'évolution des secteurs, sur lesquels les partenaires sociaux peuvent bâtir leur politique nationale emploi-formation.

Enfin, le cadre de réflexion national doit être assez large et pouvoir donner lieu à des arbitrages et innovations sur les territoires concernés. Ce cadre de référence doit permettre :

- d'impulser une dynamique ;
- d'orienter les actions
- de définir un outillage collectif (ingénierie).

- **Une déclinaison territoriale articulée**

Les politiques décidées au niveau national doivent être déclinées en fonction des réalités territoriales.

Pour ce faire, un état des lieux régulier des problématiques de branche en matière d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle devrait permettre de cibler les actions à déployer.

Dans ce cadre, le diagnostic « Cap Evolution »⁸⁴, développé en 2010 par l'OPCA des branches du THC à la demande des partenaires sociaux, doit non seulement aider les entreprises à anticiper les évolutions mais également les territoires à mieux cerner les besoins identifiés collectivement. L'outil a en effet été créé dans ce double objectif.

La politique des branches au niveau territorial doit également être articulée avec les politiques régionales, en lien avec l'Etat (DIRECCTE, Unités territoriales), la région (notamment dans le cadre des Contrats de plan régionaux de développement des formations professionnelles avec les contrats d'objectifs territoriaux). Objectifs :

- développer des actions transversales en faveur de l'accompagnement des mutations et des mobilités professionnelles ;
- sortir du cadre strict de la branche et définir de nouveaux partenariats (Education nationale, autres branches professionnelles pour développer des actions collectives de mobilité...);
- développer des actions communes à plusieurs branches professionnelles (anticipation des mutations au niveau des organismes de formation inter-branches ; actions de développement économique telles que la création d'infrastructures, actions de mutualisation d'outils telles que les plateformes technologiques d'apprentissage...).

L'articulation des différentes politiques peut ainsi ouvrir la voie à de **nouvelles instances de concertation et de dialogue social**, voire à de nouvelles instances inter-branches, à l'instar de certaines actions de GPEC territoriale intersectorielle émergentes.

⁸⁴ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

2.5 Les contraintes de l'anticipation des changements

Parce qu'elle s'inscrit dans la durée, mobilise des ressources et des savoir-faire particuliers et implique un changement d'approche des RH, la démarche d'anticipation se heurte à certains freins. Bien les repérer est une première étape pour parvenir à les lever.

A. Du côté des entreprises

- **La gestion anticipée des compétences : une notion floue, une démarche peu maîtrisée**

Pour un grand nombre d'entreprises interrogées⁸⁵, l'anticipation sous l'angle de la « **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** » (GPEC) est une notion floue, source de confusion.

Plus volontiers associée aux démarches des grandes entreprises dans les représentations mentales, **cette méthode peut au contraire être ajustée aux petites entreprises.**

Comment ? Au niveau des petites entreprises, la GPEC doit **soutenir les démarches d'évaluation des compétences et de suivi des évolutions professionnelles.** Renforcer le recours aux outils existants et prévus par le législateur (entretien professionnel, bilans professionnels, ...) doit permettre d'individualiser les parcours de formation et les parcours de progressions individuels.

Une démarche indispensable dans les TPE/PME où les compétences constituent **un rouage essentiel de l'activité de l'entreprise et de son dynamisme.** Cette démarche présente **un réel atout pour les entreprises soucieuses de maintenir et de développer leur compétitivité.** Ainsi, un certain nombre de contraintes qui s'imposent à l'entreprise (mutations, concurrence, productivité...) peuvent être surmontées avec la GPEC.

Or, aujourd'hui, les équipes de **direction** adoptent plusieurs postures face à cette notion :

- les dirigeants attachés à l'entreprise familiale centrent leurs actions sur la recherche de la productivité, de la diversification des produits, de la rentabilité, négligeant souvent la place des ressources humaines comme moyen de satisfaire ces exigences. Pour cette première catégorie de « direction », la notion de GPEC est souvent perçue comme un concept pensé par des « intellectuels », « loin du terrain » ;
- d'autres dirigeants possèdent une connaissance plus approfondie du sujet. Bien qu'ils en perçoivent les bénéfiques potentiels, ils reconnaissent ne pas avoir assez de temps ou de moyens pour prendre du recul et réfléchir à cette question. Dans ce cadre, ils imaginent des opérations de GPEC dans une dimension plus « adaptatrice » « qu'anticipatrice », qui se traduisent souvent par des actions de formation internes ou externes répondant à un besoin immédiat.

Et c'est bien **dans une approche globale des compétences** (identification de l'organisation de travail, des métiers et compétences, mise en place des entretiens individuels de positionnement, évaluation des acquis en lien avec les compétences requises définies par l'organisation, mise en place des formations individualisées répondant aux besoins d'accompagnement, capitalisation des compétences acquises et à renforcer, plan d'actions pour l'avenir, ...) **que l'organisation pourra s'appuyer sur le capital humain comme gage de qualité et d'efficacité de l'entreprise.**

⁸⁵ ALGOE, Croizé P., Dupont L. Goubert A. (2009). *Entreprises du secteur THC et GPEC : Quelle réalité ? Etude pour l'Etat, les branches du Textile, de l'Habillement, de la Chaussure, de la Couture, des Cuirs et Peaux et de l'Entretien des textiles, et du FORTHAC.* Paris : le 23 juin 2009.

Du côté des représentants du personnel, la plupart d'entre eux possède une vision partielle du sujet, ce qui - certains le reconnaissent - ne les aide pas à être force d'initiative dans la mise en place d'opérations de GPEC. La GPEC est encore trop souvent synonyme de PSE ou de réduction d'effectif. Beaucoup évoquent également le fait d'être mis à l'écart de la démarche ou évitent ce sujet qui, selon eux, reste trop « théorique ». Ici encore, la GPEC est alors assimilée aux opérations de formation, avec une prise en compte toute relative des autres déterminants de la GPEC. Enfin, d'autres évoquent explicitement leur manque de connaissance du sujet et de ressources (humaines, documentaires) pour **se professionnaliser sur la GPEC**.

A cet égard, quelques fédérations de salariés ont mis en place des outils de communication pour sensibiliser leurs représentants en entreprise et leur donner les moyens de susciter puis d'entrer dans une négociation constructive. Pour autant, nombre de représentants du personnel interviewés reconnaissent un faible appui de la part des organisations professionnelles (d'employeurs des branches et des fédérations syndicales de salariés) tant dans les conseils qu'elles pourraient leur apporter que dans leur professionnalisation sur le sujet de la GPEC.

Dès lors, **un travail de sensibilisation et d'explicitation des différentes notions et actions possibles** en matière d'anticipation et de management des ressources humaines auprès acteurs de l'emploi et de la formation (entreprises, partenaires sociaux des branches professionnelles, ...) est à conduire.

Si le développement de l'employabilité est au cœur des stratégies pour sécuriser les parcours professionnels, **c'est bien dans le cadre d'une anticipation de type GPEC que les actions doivent être pensées**.

Les branches professionnelles peuvent conduire des actions en ce sens notamment par le retour d'expériences des entreprises ayant mis en œuvre ce type de démarche mais également en proposant aux entreprises la mise en place de **solutions pragmatiques et pratiques répondant à ce besoin**.

- **Des contraintes de temps, des organisations RH souvent peu structurées**

Le plus souvent confrontées à des situations d'urgence, les entreprises mettent en place des organisations « juste à temps », et fonctionnent en logique de flux tendus. Les contraintes de temps sont alors souvent évoquées comme difficulté principale à la mise en place de démarches de gestion des compétences anticipée.

De plus, on constate un déficit de fonction RH au niveau des entreprises. Cette fonction est généralement soit prise en charge par le chef d'entreprise, par l'encadrement administratif, et opérationnellement par l'encadrement de production encore trop peu souvent formé au management des RH.

Or, l'anticipation **RH exige du temps et doit être déléguée à une fonction rh de l'entreprise capable de déployer une politique RH adaptée à une stratégie de développement de l'entreprise**.

Cette carence de fonction RH est un véritable frein au développement d'actions pérennes en matière d'emploi-orientation-formation. Pour développer des pratiques d'anticipation efficaces, favorisant l'employabilité et donc la mobilité professionnelle, il nous paraît incontournable de développer la fonction RH, à minima des missions RH.

Si l'employabilité se mesure « aux conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, permettant à tout moment de retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et conditions raisonnables et compte tenu des besoins du marché du travail »⁸⁶, ces conditions doivent être aujourd'hui renforcées au sein des entreprises de la filière THC. Par ailleurs, les mobilités externes débouchent d'autant plus sur un emploi que la personne a pu développer ses compétences... Dès lors, favoriser l'employabilité doit reposer sur un management régulier des ressources humaines permettant d'encourager le

⁸⁶ Cf. éléments de cadrage - annexe Tome 2

développement des compétences, de changer de contexte de travail, de développer la motivation professionnelle et l'autonomie.

Aussi, mettre en place de telles pratiques pour développer des organisations de type « apprenantes » passe par le pilotage d'outils et de méthodes en matière de management à différents niveaux.

C'est en professionnalisant les acteurs de l'entreprise que les TPE-PME pourront mettre en place un « processus d'employabilité » constant. Dès lors, plusieurs solutions sont envisageables. Cette fonction RH peut être répartie dans l'entreprise en différentes missions partagées dans l'entreprise, plus ou moins développées en fonction de la taille de l'organisation :

- le **Dirigeant** (anticipation des mutations et stratégies économiques) ;
- **une mission rh globale** : cette mission peut être assurée à temps partagé par une personne souhaitant monter en compétences dans le domaine du développement RH, et non forcément issu de ce domaine d'origine (déclinaison de la stratégie d'entreprise, mise en place d'actions dédiés, pilotage et capitalisation des compétences collectives) ;
- **l'encadrement de proximité** (mission d'évaluation sur le poste, conduite des entretiens de positionnement et professionnels, organiser des réunions d'équipe, retours d'expériences, ...)
- une fonction liée à la **formation interne** (capitalisation et organisation du transfert de savoir-faire, structuration des plans de formation interne).

Aussi, les différentes fonctions peuvent constituer une équipe rh au côté des représentants du personnel pouvant piloter les orientations en matière de ressources humaines.

L'appui des partenaires sociaux des branches professionnelles à travers notamment le renforcement et/ou développement de **cursus spécifiques de formation** permettraient d'accompagner cette professionnalisation. Par ailleurs, cette professionnalisation pourrait être couplée par la **mise à disposition d'outils simples de gestion des ressources humaines**, adaptés au contexte des entreprises de la filière et à leurs spécificités métiers.

Les entreprises peuvent trouver appui et conseil auprès des acteurs de l'emploi présents sur le territoire (ANACT, OPCA, CCI...et de cabinets spécialisés). Les PME de moins de 250 salariés peuvent en outre bénéficier, de la part de l'Etat, d'une **aide au conseil** en GPEC. Destinée à accompagner les entreprises dans l'élaboration de leur plan de GPEC, cette aide finance la prise en charge des coûts externes de prestation de conseil supportés par les entreprises. Les initiatives en matière de **GPEC territoriale peuvent également être un appui complémentaire**.

B. Du point de vue territorial

- ***Des difficultés de mise en œuvre d'un diagnostic intersectoriel débouchant sur un plan d'actions opérationnel***

La GPEC territoriale est une opportunité pour conduire des démarches coordonnées d'entreprises et d'acteurs locaux (Conseil régionaux, généraux, OPCA, acteurs relais) au sein d'un territoire (bassin d'emploi, département, région, inter-région, zone d'activités, ...) **dans l'objectif mutuellement profitable de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution en gestion d'emplois et de compétences des entreprises**.

La mise en œuvre d'une GPEC territoriale intersectorielle peut démarrer par la construction d'un diagnostic reposant sur une démarche d'analyse, permettant de délimiter les secteurs

d'activités présents sur le territoire, leurs atouts et faiblesses en matière d'emplois et de compétences. Cependant, une grande part des informations utiles à la GPEC Territoriale ne peut être donnée que par les employeurs eux-mêmes. Cela nécessite **un travail de proximité, de relations** (rencontres industrielles, ...) **et de confiance avec les entreprises**, petites ou grandes, qui sont présentes sur le territoire. Or, les entreprises ne peuvent être sollicitées sur différentes démarches. Aussi, les partenaires sociaux des branches professionnelles et les observatoires prospectifs peuvent dans ce cadre être un appui considérable, au même titre que leurs partenaires (OPCA, Pôles de compétitivité, ...). Il convient dès lors, de **développer des pratiques interactives permettant l'apport de solutions et la récolte de données**.

Par ailleurs, les données utilisées pour les diagnostics peuvent devenir rapidement obsolètes (un emploi identifié comme en développement au moment du diagnostic peut très vite devenir un emploi menacé,...) compte tenu de l'environnement externe de plus en plus mouvant et instable. **Un système de capitalisation et d'actualisation des diagnostics doit également être pensé en ce sens**.

Si les diagnostics peuvent être un moyen d'orienter et de légitimer les actions à mettre en place pour aider les entreprises et actifs sur un territoire, **ils doivent rapidement déboucher sur un plan d'actions validés par les différents acteurs**.

Or, les plans d'actions intersectoriels proposés sur un territoire peuvent se heurter à certaines politiques de branches, ayant déjà mis en place des solutions d'accompagnement avec des financements spécifiques.

Dans ce cas, **le porteur du projet de GPEC territoriale doit avoir une très bonne connaissance des objectifs politiques de chacun des partenaires** pour être un réel appui aux acteurs et non une contrainte. Aussi, les plans d'actions proposés doivent agir en complémentarité des actions déjà envisagés par les partenaires sociaux des branches professionnelles.

Enfin, **le plan d'actions doit intégrer un mode de collaboration clair entre les acteurs** (OPCA, service public de l'emploi, organisations professionnelles et syndicales,...) pour faciliter l'opérationnalisation des démarches.

Enfin, la gestion territoriale peut être l'occasion de repenser **une ingénierie collective facilitant les passerelles d'emplois** pour une meilleure fluidité du marché de l'emploi local. Cette démarche peut reposer sur une analyse préalable des emplois et compétences présents sur le territoire, ainsi que des tendances d'évolutions (emplois en développement, en tension et menacés, ...).

Au-delà de diagnostics sur les mobilités professionnelles envisageables et la mise en valeur de compétences transférables, **des actions facilitant les passerelles entre métiers doivent être modélisées**.

A ce titre, **des actions expérimentales peuvent être conduites entre différents acteurs**. Or, elles doivent reposer également sur **un process d'accompagnement opérationnel** des actifs (demandeurs d'emplois et salariés) mobilisant différentes étapes : actions d'information et d'orientation, aide à la construction de projet, appui au développement des compétences, actions facilitant la réinsertion dans l'emploi, sans omettre les clés de réussite : un projet cadré et porté par une instance neutre et légitime, une coordination opérationnelle, une ingénierie clarifiée, un process d'évaluation pensée en amont.

- **Une multiplicité de dispositifs, d'outils et d'acteurs**⁸⁷

Une multiplicité d'acteurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle agit pour répondre aux besoins des entreprises et des actifs (Pôle emploi, AFPA, CIBC, réseau ANACT, Fongecif, organismes privés). D'où **une perte de lisibilité des actions mobilisables**.

⁸⁷ Cf. Annexes Tome 2. Section 1. Eléments de cadrage.

D'autre part, cette perte de lisibilité nuit également aux différents acteurs nationaux et territoriaux. Il convient aujourd'hui de **mieux délimiter le rôle et périmètre d'actions des différents acteurs, au niveau national et territorial pour faciliter la mise en place d'actions** :

- Faciliter les démarches des entreprises et des actifs ;
- Faciliter les opérations de GPEC territoriale.

Améliorer la lisibilité des différentes prestations et clarifier le champ d'intervention des acteurs nécessite de mettre en place une veille des acteurs, organismes de formation et consultants ; un répertoire des prestations proposées.

L'Etat a enclenché des actions en ce sens, notamment à travers la mise en place de sites internet visant à mutualiser les informations⁸⁸.

Au niveau territorial, les actions conduites par les Maisons de l'emploi et de la formation professionnelle et par les CARIF-OREF mettent localement à disposition des informations centralisées. Enfin, les actions de GPEC territoriales débouchent également sur la mise en place de guides sur les acteurs et dispositifs mobilisables.

Néanmoins, ces informations restant encore peu **accessibles aux entreprises et salariés**, des **efforts en termes de communication sont à réaliser** au cœur des territoires.

Par ailleurs, les prestations existantes (ouverture à concurrence, réponse à des besoins multiples...) ne doivent pas perdre en **qualité en matière d'accompagnement** et doivent en ce sens être suivies. Une **systématisation des évaluations des actions** mises en place en partenariat avec les prestataires s'avère ainsi nécessaire pour améliorer les prestations, encourager le développement de pratiques de qualité et déployer les actions « exemplaires ».

Enfin, la **coordination des actions mobilisant différents prestataires** pour accompagner des mobilités professionnelles⁸⁹ est indispensable.

Dès lors, deux missions distinctes pourraient émerger tant au niveau national que dans les territoires :

- une mission de coordination des actions ;
- une mission d'évaluation des actions d'accompagnement.

- **Le rôle des OPCA à clarifier**

Les OPCA sont au cœur d'un paradoxe :

- l'Etat demande aux OPCA de développer des actions de proximité, d'ingénierie et d'accompagnement RH en direction des entreprises (ANI du 7 janvier 2009 : « mener des politiques incitatives en faveur de l'emploi, l'orientation, la formation et la sécurisation des parcours ») ;
- on observe une demande accrue de « reporting » pour expliciter les actions mises en œuvre.

Ces deux exigences, bien que cohérentes avec les demandes de réponses opérationnelles des entreprises, et de contrôle de l'Etat, se superposent dans les missions des conseillers en formation d'OPCA.

⁸⁸ <http://www.emploi.gouv.fr/>

⁸⁹ Les actions de mobilité sont au cœur d'une ingénierie mobilisant différentes compétences (orientation, évaluation, formation, emploi).

D'autre part, l'émergence des dispositifs de GPEC territoriale ou des contrats d'objectifs au niveau des territoires impose de nouvelles missions aux OPCA, avec la nécessité de coordonner différents dispositifs et lignes de financement.

Il convient dès lors de **clarifier les missions et de donner les moyens aux conseillers en formation de pouvoir assurer leur fonction**. Les missions de conseil des OPCA doivent rester des fonctions de **conseil de premier niveau**, les prestataires publics ou privés agissant comme consultants opérationnels.

Par ailleurs, il conviendrait d'**organiser la professionnalisation des conseillers d'OPCA** pour répondre aux différentes problématiques auxquels ils font face (sécurisation des parcours, mobilité professionnelle, anticipation des mutations, recrutement, développement stratégique) **afin d'orienter les demandes et besoins des entreprises vers des organismes relais**.

D'où la **nécessité d'une culture RH importante** (vision RH d'ensemble, bonne connaissance de l'entreprise, des dispositifs et outils mobilisables, des prestataires désignés pour accompagner les problématiques particulières).

C. Du point de vue des branches au niveau national

En matière d'anticipation, les branches professionnelles doivent intégrer deux contraintes :

- ***le risque d'être éloigné du terrain.***

D'où la nécessité de disposer des **états des lieux réguliers sur les problématiques territoriales** en faisant remonter les informations au niveau national via des actions de coordination / mutualisation et de partage de bonnes pratiques, mais également des actions d'études spécifiques au niveau territorial (études sur les besoins en recrutement, besoins en formation, identification des compétences transférables vers d'autres métiers...). De même les décisions nationales doivent être co-construites avec les acteurs territoriaux dans le cadre d'instances de négociation.

Un cercle vertueux doit dès lors s'organiser (actions de proximité au niveau des entreprises, remontée des informations, développement de politique nationale, appui au niveau territorial). **Une articulation heureuse est à trouver entre le niveau de la branche et le niveau de l'organisation territoriale ;**

- ***le cloisonnement des acteurs face à des problématiques de mobilité professionnelle intersectorielle.***

Différentes actions relevées dans le cadre de cette étude (Dispositif d'accompagnement des mutations économiques dans les entreprises du Textile-Habillement en Nord-Pas-de-Calais⁹⁰) montrent qu'il est possible d'engager des actions partenariales avec d'autres branches ou organismes professionnels pour faciliter les mobilités.

Néanmoins, **des actions de ce type déclenchées au niveau national faciliteraient les partenariats locaux.**

⁹⁰ Cf. monographie n° 7, *op. cit.*

3 ACCOMPAGNER LES MOBILITÉS INTERNES

3.1 Mobilité interne : de quoi parle-t-on ?

La mobilité interne professionnelle ou intra organisationnelle peut être entendue comme **un changement dans la situation professionnelle** du salarié **sans changement d'employeur**⁹¹.

Elle s'effectue **au sein de l'entreprise ou d'un groupe**, correspond à **tout mouvement d'une activité à une autre** et peut s'opérer au niveau d'un poste, d'un emploi ou d'un métier⁹². Dans cette acception, nous considérons le développement de la polyvalence ou la polycompétence comme une pratique de mobilité professionnelle.

 La présente étude se focalise sur **les pratiques de mobilité professionnelle interne collective initiées par l'entreprise** dans le cadre d'un projet de réorganisation nécessaire pour faire face aux évolutions. Elle ne prend pas en compte les pratiques individuelles à l'initiative des salariés. Nous abordons dans ce chapitre la mobilité interne du point de vue de l'entreprise.

La mobilité professionnelle interne représente un véritable enjeu pour les entreprises et les salariés de la filière Textile-Habillement-Cuir, mais elle nécessite un accompagnement, notamment des populations les plus fragiles sur le marché du travail.

- **Quels sont les grands enjeux de la mobilité interne** dans la filière Textile-Habillement-Cuir ?
- **Comment les entreprises, avec le concours des acteurs de l'accompagnement** (branches, acteurs de l'emploi et de la formation sur le territoire) **procèdent-elles pour accompagner les mobilités internes** ?
- Quelles sont les conditions de mise en œuvre des mobilités internes ? **Comment accompagner au mieux ce changement** pour qu'il soit vécu par le salarié comme une évolution positive ?

Réponses par l'exemple.

3.2 La mobilité interne, une réponse à des enjeux multiples

Face à des facteurs externes déstabilisants (concurrence internationale exacerbée, concentration de la distribution, raccourcissement des délais et séries, saisonnalité...), les entreprises doivent trouver de **nouvelles stratégies pour défendre leur compétitivité** : innovation, diversification, montée en gamme...

Or, elles sont confrontées à des **difficultés de renouvellement de la main d'œuvre et de recrutement de hauts potentiels** liées :

- à leur contexte géographique (isolement par rapport aux clients, fournisseurs et acteurs de l'emploi et de la formation ; isolement par rapport à la main d'œuvre - manque d'infrastructures, dynamisme culturel et social...)

⁹¹ Dupray A. (2005). « Les mobilités en début de vie professionnelle. Externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents », in *Bref*, Céreq, n° 216.

⁹² CAS, Afriat C., Gay C., Loisel F. (2006). *Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualification*. Paris : La Documentation Française, Centre d'analyse stratégique, coll. Qualifications & prospective.

- à la raréfaction du vivier de jeunes sortant des formations initiales ;
- au coût d'un recrutement externe (intégration, formation, désorganisation) ;
- à l'image souvent négative de la filière compte tenu du contexte industriel.

Pour pallier ces difficultés, les entreprises sont conduites à **opter pour des solutions internes plutôt qu'externes**.

En parallèle, un certain nombre de **facteurs internes nécessite de faire évoluer la main d'œuvre, en s'appuyant sur le potentiel de progression des personnes** :

- l'allongement de la vie au travail ;
- le vieillissement de la population salariée (ancienneté dans l'entreprise) ;
- les conditions de travail difficiles (pouvant entraîner une routine) ;
- la faiblesse des qualifications des salariés, entrés dans l'entreprise sans qualification (milieu rural, peu scolarisé...).

- **Les défis économiques et organisationnels**

Les contraintes externes génèrent de **nouveaux modes opératoires** qui ont des effets sur **l'organisation interne de l'entreprise**. Ces changements peuvent impacter les emplois et les compétences requises : disparition d'un métier, d'un emploi ou d'un poste, nécessité de faire évoluer l'activité, les compétences requises et les qualifications.

La mobilité interne peut permettre à l'entreprise de **relever un certain nombre de défis économiques et organisationnels**.

- *Développer l'innovation et de nouvelles activités, conquérir de nouveaux marchés*

Au centre des stratégies de développement des entreprises, la conquête de nouveaux marchés implique le développement de nouvelles compétences, voire de nouveaux métiers. Dans certains cas, **l'entreprise peut décider de supprimer ou de transformer les activités qui nécessitent une évolution vers des activités plus rentables**. En cas de création d'emplois, elle peut choisir de mobiliser des compétences en interne plutôt que de recruter. Cette opération présente l'avantage de **contourner les difficultés d'attractivité de la filière** tout en **valorisant et en fidélisant les salariés**.

La création de nouveaux produits, activités ou marchés est liée à la **capacité d'innovation et de changement de l'entreprise, et d'élargissement de sa clientèle**. Cette opération suppose d'avoir **identifié au préalable les postes ou emplois en déclin** à transformer.

■ *L'entreprise E – monographie n°10 (Chaussure, Aquitaine, 73 salariés) a été touchée de plein fouet par la crise du marché européen de la chaussure, concurrencé par le marché asiatique. Elle s'est repositionnée sur un nouveau produit (la pantoufle en feutre) et a proposé des mobilités internes sur des activités devenues stratégiques (le métier de piquage notamment). Le développement de ce nouveau produit a induit le développement de **nouvelles compétences techniques** et d'une **polycompétence**.*

- *Maintenir l'emploi*

La mobilité interne peut également répondre à un enjeu de reclassement interne. Les expériences analysées tendent elles aussi à démontrer que **le reclassement interne dépend de la capacité de l'organisation à positionner le salarié sur un autre poste ou emploi**. Cette opération suppose d'avoir identifié en amont les postes disponibles au sein de la structure ou la nécessité d'un repositionnement stratégique, voire un remplacement de personnes, sur des activités à préserver. Une telle démarche est plus facile à mener dans les grandes entreprises ou groupes que dans les TPE/PME.

■ *Confrontée à des baisses d'activités, l'entreprise H – monographie n° 13 (Textile, Bourgogne, environ 900 salariés, spécialisée dans la fabrication de bas et chaussettes) a orchestré des **redéploiements internes** au sein du groupe après la fermeture d'un atelier de production pour éviter les licenciements.*

- *Développer la flexibilité organisationnelle*

Afin de s'adapter à un environnement fluctuant et difficilement prévisible, à l'évolution des technologies, aux tensions sur le marché du travail et aux exigences accrues de la clientèle, les entreprises misent sur **une plus grande flexibilité de leur organisation**. En développant chez son personnel des **savoir-faire diversifiés**, l'entreprise se dote d'une main d'œuvre en capacité de s'adapter aux différentes variations de l'activité, des compétences nécessaires pour renforcer sa performance économique.

Cette flexibilité de l'organisation débouche aussi sur le développement de **l'employabilité individuelle**, en réponse à la fois aux attentes de l'entreprise et des salariés.

■ *Dans l'entreprise C – monographie n°3 (Textile, Rhône-Alpes, 19 salariés - tissage de toiles à usage technique) ou dans l'entreprise D – monographie n°4 (Textile, Ile de France, 42 salariés, entreprise de logistique spécialisée dans le transport, le stockage et le conditionnement de produits textiles), le développement de la polyvalence des salariés a facilité un **ajustement des activités aux besoins**. Elle a également permis la **professionnalisation des collaborateurs par un développement de leurs compétences**.*

- *Contourner les difficultés d'attractivité pour un recrutement externe*

La mobilité interne peut parfois constituer **une alternative au recrutement externe, en réponse aux tensions du marché du travail**⁹³. Cette stratégie n'est toutefois pertinente que dans les cas où l'écart entre les acquis et les compétences à développer n'est pas trop important. **Or, la plupart des besoins non pourvus dans la filière Textile-Habillement-Cuir correspondent à des postes de haut niveau de qualification (marketing, commercial, R&D).**

• *Les défis RH*

La mobilité interne permet également de faire face à des **contraintes internes** liées notamment à la motivation du personnel affecté à des activités répétitives, assorties parfois de conditions de travail difficiles, au vieillissement du personnel et à l'adaptation au changement. Elle peut être mise en place afin de favoriser l'adhésion du personnel au projet d'entreprise, d'amener les personnes à évoluer pour ne pas rester inactif.

- *Motiver et fidéliser le personnel*

La mobilisation, la motivation et la fidélisation du personnel représentent un enjeu majeur pour toutes les entreprises étudiées. L'ancienneté dans l'emploi et dans la même entreprise, la pénibilité, sont autant de paramètres qui influent **sur le bien-être et l'investissement des collaborateurs**.

Entretenir ou favoriser la motivation des salariés via la mobilité interne facilite l'anticipation des mobilités professionnelles futures et répond, pour l'organisation, à **un enjeu de performance**.

■ *Ces pratiques ont particulièrement été développées dans les entreprises A – monographie n°1 (Textile, Rhône-Alpes, 23 salariés), B - monographie n°2 (Textile, Champagne-Ardenne, 400 salariés), C – monographie n°3 (Textile, Rhône-Alpes, 19 salariés, tissage de toiles à usage technique) et D – monographie n°4 (Textile, Ile-de-*

⁹³ Que ce soit pour la filière THC ou plus largement pour l'ensemble des secteurs d'activités.

France, 42 salariés, entreprise de logistique spécialisée dans le transport, le stockage et le conditionnement de produits textiles). En signant un accord de GPEC en 2008, l'entreprise B – monographie n°2 (Textile, Champagne-Ardenne, 400 salariés) s'est ainsi fixée pour objectif de **conserver les compétences-clés de l'entreprise** via une reconnaissance des compétences acquises et l'élaboration d'un système de gestion des évolutions professionnelles en interne.

- *Faire face au vieillissement du personnel*

La mobilité interne permet également de résoudre en partie la question du vieillissement de la population salariée de l'entreprise et de renouveler les effectifs.

L'entreprise peut ainsi mettre en place, de manière anticipée, une **opération de transfert de savoir-faire** en faisant monter en compétences un collaborateur souhaitant remplacer le salarié en situation de départ. Ce cas de figure est observé lorsque **les activités concernées sont stratégiques pour une entreprise** ayant acquis un **savoir-faire précieux (compétences-clés, mémoire de l'entreprise) qu'il faut à tout prix conserver**.

A défaut, les entreprises ne renouvellent pas les effectifs, les départs en retraite ne sont pas remplacés afin de neutraliser la masse salariale. Cette opération nécessite une **anticipation en amont des actions à mettre en place pour contourner le risque de perte des savoir-faire acquis**.

- *Pallier la pénibilité du travail*

L'allongement de la vie au travail, les conditions de travail difficiles et/ou des activités répétitives peuvent être compensées par la mobilité interne.

■ L'entreprise D – monographie n°4 (Textile, Ile-de-France, 42 salariés) a engagé en 2007-2008 un travail sur la **formalisation des parcours internes**. Des parcours d'évolution ont été identifiés en interne en prenant en compte les proximités des postes, non seulement en termes de tâches mais aussi de contexte de travail (cadence de travail, répétition, environnement climatique, posture et gestes...).

- *Adapter les salariés au changement, développer de nouvelles compétences et renforcer la performance de l'entreprise*

Face à la concurrence, les entreprises misent de plus en plus sur la qualité de service et la proximité avec le client en offrant des réponses adaptées et individualisées. La professionnalisation des salariés s'impose aux entreprises comme un enjeu majeur pour assurer le maintien de leur compétitivité.

Cette stratégie conduit à considérer toute nouvelle situation comme une opportunité permettant **à l'entreprise de développer sa capacité d'innovation et d'apprentissage** et **aux salariés d'évoluer professionnellement**. Elle nécessite un **effort de formation important**, un investissement sur le moyen terme pour que les salariés acquièrent de nouvelles connaissances et compétences.

3.3 Des pratiques qui favorisent l'employabilité professionnelle

Face à ces différents enjeux, quelles solutions les entreprises de la filière développent-elles et avec quels impacts au niveau de leurs ressources ? Comment organisent-elles leur gestion du besoin en interne plutôt qu'à l'externe ?

Les **mutations des entreprises** s'opèrent de différentes manières :

- certaines misent sur **la qualité, la flexibilité et la réactivité** et développent des pratiques de **professionnalisation** et de développement de la **polyvalence** ;
- d'autres mettent l'accent sur **l'innovation** (stratégies de diversification, de différenciation...) et créent de **nouvelles activités de services** (distribution, confection et vente à distance...) qui offrent des opportunités **de reconversions internes** (changement d'emploi, de métier, de lieu de travail) ;
- le **redéploiement des effectifs en interne** peut également déboucher sur des démarches de type mobilité horizontale, verticale, mobilité de reconversion, etc.

Nombre d'entreprises de la filière développent des **pratiques de mobilité interne en réaction à un besoin** (innovation, flexibilité, prévention des restructurations ...) ⁹⁴. Les dispositifs de mobilité interne sont, dans la plupart des cas, mis en place « au fil de l'eau », construits en lien avec un projet d'entreprise et anticipés en moyenne 6 mois à un an avant l'échéance du projet, sur la base du volontariat des salariés. Et ce avec **un double objectif : développer l'entreprise et renforcer l'employabilité collective et individuelle**.

Les démarches étudiées reposent sur un développement des pratiques collectives, plan d'accompagnement collectif à l'appui (communication, orientation, formation interne). Avec, à la clé, des avantages partagés pour les entreprises et les salariés.

Fortes de leurs différentes expériences, les entreprises prennent conscience de la **nécessité de recourir aux outils classiques de gestion des RH, afin de les articuler à une réelle politique de gestion des parcours internes**.

Les **petites entreprises** ont tendance à développer la polyvalence en renforçant les compétences liées à un métier. Elles **offrent des perspectives d'évolution professionnelle**, à travers :

- **le développement de logiques de professionnalisation** pour répondre à un besoin d'élévation des compétences et des qualifications, via la formation et la certification professionnelle ;
- **une modification du contexte de travail**, en faisant évoluer l'emploi vers d'autres fonctions, en offrant des possibilités de changement d'atelier de travail, et surtout de poste ou d'emploi (mise en place de périodes de découverte des métiers, évaluation des aspirations individuelles via des entretiens de développement...).

Les plus grandes entreprises offrent plus de possibilités d'évolution compte tenu de leur taille ou de leur appartenance à un groupe.

⁹⁴ Cf. Tome 1. Section 2.2.2. L'anticipation des mobilités professionnelles : quels enjeux ?

- **Des logiques de renforcement des compétences et de développement de la polyvalence**

Pour affronter la concurrence et répondre à leurs besoins de flexibilité interne, de montée en gamme, ou d'adaptation des compétences suite aux innovations, les entreprises misent sur la **professionnalisation des salariés et sur un niveau de qualification de plus en plus élevé.**

- *Favoriser la mobilité horizontale*

Le développement des compétences au sein de la filière semble s'opérer par paliers : il passe par une extension du périmètre des missions, tâches et activités associées. **Cette mobilité horizontale s'opère de plus en plus dans une logique certifiante.**

Ce processus est souvent mis en œuvre pour des opérateurs de production ayant un faible niveau scolaire, possédant une forte ancienneté sur le poste et dans l'entreprise. Pour rappel, les ouvriers représentent encore 45% des effectifs de la filière en 2010 (contre 60% en 1998). Une majorité d'entre eux ont plus de 10 ans d'ancienneté, contre 38% au niveau interprofessionnel.

■ *L'entreprise D – monographie n°4 (Textile, Ile-de-France, 42 salariés, logistique spécialisée dans le transport, le stockage et le conditionnement de produits textiles) encourage depuis quelques années le **développement des compétences**. Les opérateurs occupant des postes spécifiques sont à présent capables de **tenir plusieurs postes au sein de l'atelier logistique**. L'entreprise encourage ensuite les plus polyvalents d'entre eux à accéder à un diplôme de type BEP pour valider les compétences acquises.*

- *Mobiliser le PMQ pour renforcer l'accès à la certification*

La priorité accordée à la professionnalisation répond à deux types de besoins :

- renforcer les compétences « cœur de métier » pour développer la flexibilité interne ;
- développer de nouvelles compétences métiers pour s'adapter aux innovations techniques.

Elle est favorisée par une politique ambitieuse de qualification et de certification des salariés des branches de la filière, via la démarche innovante des Parcours Modulaires Qualifiants (PMQ)⁹⁵.

Les entreprises s'appuient sur le PMQ dès lors que la montée en compétences est assortie d'un objectif de certification professionnelle.

■ *En 2008, l'entreprise C – monographie n°3 (Textile, Rhône-Alpes, 19 salariés, tissage de toiles à usage technique) a souhaité **développer la polyvalence au sein de son atelier de production** pour faire face à la pénurie de main d'œuvre sur certains postes. L'acquisition de nouvelles compétences au sein d'un même métier a été **encouragée et validée par une certification**. Les compétences des salariés ont été identifiées **dans le cadre d'un PMQ**. Les opérateurs sur machines ont pu obtenir le CQPI « Conducteur d'Équipements Industriels » et les opératrices en confection, le CQP « Opérateur Multipostes en Confection ».*

- *Se doter d'outils spécifiques pour développer la polyvalence collective*

Certaines entreprises développent leurs propres outils de développement de la polyvalence, via la mise en place de **référentiels de compétences permettant d'évaluer les degrés de polyvalence collective.**

Pour les salariés, ces projets sont l'occasion de faire **valider leurs acquis professionnels**, et de **prendre conscience que leur poste, parfois occupé depuis des années, correspond à**

⁹⁵ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

un « vrai métier ». Les salariés se trouvent ainsi valorisés dans leur activité professionnelle grâce à une plus grande diversité des tâches effectuées. Ils se sentent également mieux protégés sur un marché du travail en pleine évolution. Plus largement, ce type de parcours motive les salariés et leur permet d'acquérir de nouveaux savoir-faire.

En revanche, l'absence de mobilité entraîne souvent une baisse de satisfaction liée non seulement à la limitation des augmentations salariales, mais aussi aux processus psychologiques attachés à la **perte de symboles de succès, d'autorité et de reconnaissance**⁹⁶.

- **Des opportunités de réorientation professionnelle interne**

Si la plupart des entreprises privilégient le développement de la polyvalence dans une logique de professionnalisation, d'autres offrent des **opportunités de changement tant horizontales que verticales**. Cette politique se développe dans les entreprises qui opèrent une mutation de leur activité d'origine ou dans le cadre d'une réorganisation consécutive à la mise en œuvre de stratégies de maintien et de développement des activités (conquêtes de nouveaux marchés, innovations...).

D'une manière générale, les métiers de la production, en déclin, peuvent évoluer vers des **métiers en développement** dans les entreprises, en particulier :

- les métiers liés à la commercialisation (assistant commercial) ;
- les métiers liés à la qualité (opérateur qualité, contrôleur qualité) ;
- les métiers liés à la logistique (préparateur de commande, agent logistique, manutentionnaire).

 L'ensemble du personnel issu de la production ne peut évoluer vers ces fonctions. Tout d'abord en raison d'un nombre insuffisant de postes lié à l'émergence de métiers en développement. Ensuite, du fait de l'inadéquation entre les reconversions offertes et les aspirations personnelles, d'une part, les capacités, connaissances, aptitudes requises et les ressources mobilisées jusqu'alors, d'autre part. Les entreprises doivent **identifier les possibilités de mobilité en s'appuyant sur la connaissance du profil des personnes, ainsi que de leurs motivations et freins, afin de planifier un accompagnement**.

- **Développer la « polycompétence »**

Cette stratégie, adoptée par certaines entreprises, consiste à abandonner progressivement une activité à faible valeur ajoutée au profit d'une nouvelle activité stratégique pour le développement de l'entreprise. Elle permet **de positionner progressivement les salariés concernés sur de nouvelles activités, différentes de celles exercées à l'origine : une manière de « tester » des reconversions**.

■ *L'entreprise G – monographie n° 12 (Textile, Bretagne, 600 salariés) a permis à une dizaine d'opératrices provenant de la confection de **se positionner sur des activités de logistique**. Cinq d'entre elles sont passées à temps plein et cinq autres sont devenues polycompétentes. Elles occupent désormais deux postes différents : la confection et la logistique.*

■ *L'entreprise E – monographie n°10 (Chaussure, Aquitaine, 73 salariés) a également utilisé cette **stratégie de polycompétence** permettant de faire passer les salariés de l'activité de piquage à une nouvelle activité de conditionnement.*

⁹⁶ Rouillard C. & Lemire L. (2003). « Le plafonnement de carrière. Étude dans une municipalité au Québec » in *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 58, n°2, printemps 2003, p. 287-313.

■ Le développement d'activités offre aussi de **nouvelles perspectives de développement professionnel**. Grâce à un accompagnement de qualité, l'entreprise G – monographie n°12 (Textile, Bretagne, 300 salariés) a permis la reconversion d'une partie des effectifs de la confection vers des activités de service (assistant clientèle, vendeuse en magasin, confection sur-mesure avec déplacement professionnel). En plus d'une reconversion motivante en termes d'évolution professionnelle, les salariés ont également profité de ce changement sur un plan personnel.

■ L'entreprise F – monographie n°11 (Textile, Nord-Pas-de-Calais, 30 salariés) a **reconverti ses effectifs de production**, dont les métiers étaient menacés suite une délocalisation massive de la production qui s'est opérée de 2007 à 2009, **vers d'autres métiers au sein du groupe** : logistique, vente, service clients.

■ De même, l'entreprise H – monographie n°13 (Textile, Bourgogne, environ 900 salariés) a **reclassé 80 opérateurs en production sur trois pôles de l'entreprise et sur des postes très différents** (logistique, maintenance, qualité ou administration).

- **Le cas des mobilités hiérarchiques**

La question de la mobilité hiérarchique (un opérateur devient manager par exemple) n'a pas fait l'objet d'un examen spécifique dans le cadre de cette étude. Toutefois, cette situation particulière de changement mériterait une analyse plus approfondie au regard des observations et entretiens menés en entreprise.

La promotion hiérarchique n'a rien d'évident. Elle trouve ses limites dans les compétences managériales nécessaires à la tenue d'un poste d'encadrement. Les entreprises préfèrent en effet faire appel à un **recrutement externe** quand le poste ne requiert pas de compétences techniques trop pointues.

Dans le cas inverse, elles s'appuient sur les ressources identifiées en interne. Ainsi, un opérateur qui se voit confier un poste de manager est confronté à la difficulté de devoir s'imposer face à une équipe d'opérateurs à laquelle il a pu appartenir...

Les cursus labellisés⁹⁷ « Techniques de management de l'encadrement de 1^{er} niveau » mis en place par les partenaires sociaux des branches Textile, Habillement, Entretien textile et Cuir & Peaux peuvent répondre aux besoins des entreprises en matière de développement des compétences managériales.

⁹⁷ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

3.4 Les conditions d'un accompagnement réussi des mobilités internes

La réussite des opérations de mobilité interne repose sur un ensemble de conditions préalables indispensables.

- **Un projet d'entreprise...**

L'ensemble des pratiques analysées montre que **la mobilité interne résulte d'un projet d'entreprise initié par la direction** pour faire face à un enjeu économique et répondre par là-même à des contraintes internes.

Une opération de mobilité interne peut être liée à une **politique d'entreprise** pour favoriser une dynamique professionnelle ou peut être la conséquence de **réorganisations** (redéploiements internes, innovations, conquête de nouveaux marchés).

- **Une vision stratégique**

Les dirigeants des entreprises étudiées **anticipent les évènements** en maintenant une veille économique et en participant à des clubs stratégiques d'aide à la décision. Dès lors, l'analyse de l'activité économique en lien avec l'environnement externe, les contraintes et les ressources internes, permet d'identifier les leviers stratégiques du projet d'entreprise. En d'autres termes, la capacité d'anticipation des dirigeants permet d'impulser une nouvelle organisation en adoptant une réactivité nécessaire.

■ *Dans l'entreprise C – monographie n°3 (Textile, Rhône-Alpes, 19 salariés) et dans l'entreprise D – monographie n°4 (Textile, Ile-de-France, 42 salariés), le développement de la polyvalence est au service de la flexibilité et renforce la motivation des collaborateurs pour **augmenter la performance de l'entreprise**. Dans l'entreprise G - monographie n°12 (Textile, Bretagne, 300 salariés) et l'entreprise F – monographie n°11 (Textile, Nord Pas-de-Calais, 30 salariés), les changements d'emplois correspondent à **l'abandon d'une activité à faible valeur ajoutée ou profit d'une autre plus rentable**. Pour l'entreprise H – monographie n°13 (Textile, Bourgogne, environ 900 salariés), il s'agit de **favoriser le maintien des salariés dans l'emploi**.*

- **Un diagnostic RH**

Une analyse des contraintes internes et externes à l'organisation permet d'appuyer cette dynamique de projet via un **diagnostic RH**⁹⁸.

Cet état des lieux permet de **valider et de rendre opérationnelle l'action envisagée par le dirigeant** : temps de déploiement de l'action, articulation avec les besoins et les ressources internes, recherche de partenariat avec les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle pour mettre en place les parcours.

Toutefois, la dynamique d'anticipation pour relever le défi du maintien et du développement de l'activité économique ne peut suffire. **Le dirigeant doit être convaincu** du bien fondé d'un tel projet et de la capacité de changement de l'organisation.

- **... Partagé en interne**

Le **dialogue social et l'implication des salariés** à tous les niveaux - RRH, encadrement, représentants du personnel - **contribuent largement à la réussite des projets**. En effet, l'analyse des pratiques démontre **l'importance de la dimension relationnelle dans la réussite des projets de mobilité interne**.

⁹⁸ FORTHAC (2010). *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences. Testée pour vous. Tome 2*. Coll. Les guides du FORTHAC, n°5, janvier 2010.

- *L'importance de la fonction RH*

Toutes les entreprises étudiées se sont appuyées sur leur service ressource humaine ou, dans le cas d'absence de relais du responsable des RH, sur des prestataires externes, pour impulser le projet. **L'implication des RH au démarrage du projet** constitue une condition de réussite : le responsable des ressources humaines peut rendre **le projet opérationnel et l'encadrer jusqu'à sa réussite**.

■ *Dans le cas de petites entreprises comme l'entreprise C – monographie n°3 (Textile, Rhône-Alpes, 19 salariés), le dirigeant joue aussi le rôle de RRH et doit alors traduire le projet économique en projet RH. Il peut être épaulé par des prestataires externes pour la phase de mise en œuvre opérationnelle.*

- *Le rôle des représentants du personnel*

Les institutions représentatives du personnel (IRP) ont par ailleurs un **rôle déterminant dans la réussite du projet, en particulier concernant l'implication des salariés**.

La mise en place, par la direction, d'une équipe de pilotage du projet intégrant - outre l'équipe RH, les personnels d'encadrement, les prestataires externes - les IRP, est fondamentale pour encadrer la démarche, impliquer les acteurs et relayer les informations auprès des salariés. Autant de leviers essentiels pour optimiser l'organisation des mobilités en interne, le repérage des changements possibles au niveau de l'organisation et des collaborateurs.

• *Une méthodologie et un accompagnement des personnes en transition*

L'analyse des pratiques met en évidence **l'importance du relais opérationnel afin d'encadrer la démarche et d'accompagner les salariés dans le changement**. Au sein des entreprises étudiées, ce relais est assuré par les responsables des ressources humaines, comme dans les entreprises B – monographie n°2 (*Textile, Champagne-Ardenne, 400 salariés*), D – monographie n°4 (*Textile, Ile-de-France, 42 salariés, entreprise de logistique spécialisée dans le transport, le stockage et le conditionnement de produits textiles*), F – monographie n°11 (*Textile, Nord-Pas de Calais, 30 salariés*), G – monographie n°12 (*Textile, Ouest Atlantique, plus de 300 salariés*) et H – monographie n°13 (*Textile, Sud-est, environ 900 salariés, spécialisée dans la fabrication de bas et chaussettes*) ou par le dirigeant lui-même⁹⁹, avec l'appui d'un prestataire extérieur.

- *La communication auprès des salariés pour favoriser le volontariat*

Une communication ciblée auprès des salariés est nécessaire pour les **impliquer dans le projet** en donnant du sens au changement d'organisation et, le cas échéant, leur **faire prendre conscience de la nécessité de suivre une formation**.

Toutes les entreprises étudiées utilisent les **réunions collectives et individuelles** pour informer et faire adhérer les salariés au projet de changement. Les **entretiens individuels** permettent ensuite aux personnes accompagnant les salariés d'individualiser la communication et de **transformer la mobilité contrainte en une opportunité pour le salarié**.

■ *L'entreprise A – monographie n°1 (Textile, Rhône-Alpes, 23 salariés) a organisé plusieurs campagnes de communication pour aider les salariés à surmonter leur peur de se former, notamment ceux sortis très tôt du système scolaire.*

- *La méthode d'accompagnement et de positionnement des personnes*

Différentes méthodes d'évaluation sont mobilisées pour vérifier le potentiel des personnes volontaires à remplir les nouvelles fonctions attendues, surtout dans le cas d'une reconversion.

⁹⁹ Cf. monographie n°1 - entreprises A, monographie n°3 - entreprise C.

Ces méthodes se rapprochent de celles utilisées pour recruter à l'externe. Or, **l'accompagnement à la mobilité interne**, surtout auprès de populations de faible niveau scolaire réticentes à l'idée du changement, **nécessite un véritable soutien avec la mobilisation d'outils spécifiques (entretiens, tests psychotechniques, mises en situation)**.

Par ailleurs, la **connaissance des métiers au sein de l'entreprise par les personnes accompagnant le changement auprès des salariés** est nécessaire pour leur permettre d'orienter de manière efficace les salariés volontaires, de leur proposer les changements d'emploi et de poste pertinents, de mettre en place le bon accompagnement et d'évaluer les freins au changement. **L'analyse du travail¹⁰⁰ au sein de l'entreprise s'avère donc indispensable afin d'éviter les erreurs de mobilité.**

■ *Pour faciliter les mobilités d'emploi de la confection vers la logistique, l'entreprise G - monographie n°12 (Textile, Bretagne, 300 salariés) a fait le constat de difficultés importantes, liées au contexte de travail, par rapport aux emplois cibles, en termes de compétences techniques et organisationnelles, que pouvaient rencontrer les personnes concernées par ce changement d'activité. Grâce à **un suivi individualisé des salariés**, la personne en charge des RH a pu **évaluer la réalité des situations** de travail initiales et **rassurer les salariés** quant à leur capacité à s'adapter à de nouvelles fonctions, malgré les contraintes environnementales (position assise – position debout – rapidité d'exécution et autonomie dans le travail). **Dans le cas des reconversions** des opératrices en confection vers l'emploi d'assistante clientèle, **un organisme de formation est intervenu pour évaluer la capacité des personnes à tenir face aux nouvelles exigences de l'activité** (gestion de la clientèle en situation d'urgence, gestion du stress, capacité d'utilisation des NTIC).*

Différents dispositifs et prestations, tels le bilan de compétences, ou encore le bilan de mobilité et le bilan à mi-carrière senior, tous deux proposés par l'AFPA, peuvent être mobilisés par les entreprises¹⁰¹.

■ *Le bilan à mi carrière senior, prestation proposée par l'AFPA, est une démarche qui prend en compte la problématique des seniors sous l'angle d'un maintien dynamique dans l'emploi jusqu'au terme légal d'activité. Elle répond au besoin de mettre en exergue l'employabilité durable des seniors et d'envisager des opportunités de réorientation en deuxième partie de carrière. Publics cibles : Salariés et demandeurs d'emploi ayant 45 ans ou au moins 20 ans d'ancienneté professionnelle. Durée : 24 heures maximum pour la personne, dont 16 en moyenne en face à face.*

- *La construction de parcours de certification pour favoriser le développement des compétences et l'employabilité*

Dans nombre d'entreprises étudiées, la démarche de mobilité interne débouche sur l'obtention de certifications pour les salariés concernés - diplômes, Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches (CQPI), à travers notamment le dispositif des Parcours Modulaires Qualifiants¹⁰² (PMQ) ou via la validation des acquis de l'expérience (VAE). L'accès à la certification constitue **un gage de sécurisation des parcours de mobilité et de meilleure employabilité pour les salariés.**

■ *L'entreprise D – monographie n°4 (Textile, Ile-de-France, 42 salariés sur le site français, logistique spécialisée dans le transport, le stockage et le conditionnement de*

¹⁰⁰ Cf. Annexes Tome 2. Section 2., *op. cit.*

¹⁰¹ Cf. monographie n°18 – *op. cit.*

¹⁰² Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

produits textiles) souhaitait développer les qualifications et renforcer la motivation afin de fidéliser ses salariés. Elle a servi de terrain à l'expérimentation d'un outil créé à destination des experts en orientation, prenant en compte les caractéristiques du contexte de travail, en complément des tâches et activités exercées par la personne, pour analyser pleinement son expérience, notamment lorsqu'il s'agit d'envisager des hypothèses d'évolution professionnelle. L'entreprise, qui favorise une politique de développement des compétences, a mis en place un **système de reconnaissance via la certification professionnelle**. La démarche a notamment permis de **positionner les personnes susceptibles d'accéder au BEP « logistique et commercialisation »** en évitant les lourdeurs administratives et les échecs potentiels. L'expérimentation permet en effet une **évaluation préalable des candidats en amont de l'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE)**.

- *La formation des personnes pour adapter les compétences aux nouvelles exigences*

Le recours à la formation professionnelle est indispensable pour accompagner les salariés dans leur nouvelle fonction. La formation doit être **ajustée aux besoins et aux contraintes de l'entreprise et des salariés**, en termes de durée (courte, longue) et de mode d'organisation (sur le poste, en interne ou en externe).

■ L'entreprise L – monographie n°20 (Habillement, Pays de la Loire, 102 salariés) a mis en place des formations collectives internes pour **accompagner des mobilités internes liées à un projet de diversification** (passage de la confection en habillement à la confection dans le nautisme avec un changement dans la logique de travail et un changement d'univers professionnel permettant le développement de nouvelles compétences). Six mécaniciennes en confection volontaires ont été formées en interne et formeront à leur tour les prochains candidats.

- *La valorisation des personnes au travail*

La valorisation des salariés est une des clés favorisant la réussite des projets de mobilité interne. **Différents leviers peuvent être mobilisés dans cette optique :**

- **les leviers financiers** (revalorisation salariale, primes à la mobilité : *entreprise H – monographie n°13 (Textile, Sud-est, environ 900 salariés)*, aides financières en cas de mobilité géographique ;
- **la reconnaissance des compétences acquises** (certification professionnelle, diplôme, validation des acquis de l'expérience)
- **le dialogue** avec les personnes en transition à travers l'entretien d'accompagnement.

Les salariés sont d'autant plus investis qu'ils sont reconnus au sein de l'organisation. Aussi, la motivation au travail passe généralement par une reconnaissance matérielle.

3.5 Les contraintes de l'accompagnement des mobilités internes

L'existence et le choix des pratiques de mobilité professionnelle interne dépendent de la **situation financière de l'entreprise**, mais aussi de la **capacité des salariés**, souvent peu qualifiés et employés sur un même poste depuis de nombreuses années, **à amortir le choc du changement**. La fonction RH de l'entreprise tient une place centrale dans ces démarches de changement.

- **Un investissement en temps et sur le plan financier**

La mobilité professionnelle est un processus qui suppose **un investissement en temps, mais aussi financier**, de la part de l'entreprise. **Peu d'entreprises de la filière peuvent s'offrir les services d'un cabinet extérieur et rares sont celles qui disposent en interne des compétences nécessaires pour gérer des projets de mobilité professionnelle dans leur intégralité.**

Par ailleurs, une politique de mobilité interne collective doit être mise en place dans un contexte financier stable. Une telle démarche peut en effet entraîner **un désordre à court terme (baisse de la production, temps minimum permettant la prise en main par le salarié de ses nouvelles fonctions...), même si le gain à long terme constitue un réel bénéfice pour la pérennité de l'entreprise**. De plus, la stabilité économique de l'entreprise permet d'offrir des évolutions salariales correspondant aux progressions professionnelles et agit ainsi comme levier sur la motivation au changement.

Il existe cependant des réponses opérationnelles à cette question budgétaire, sous la forme d'**aides financières permettant la mise en place de diagnostic RH et de formations certifiantes**, via le FORTHAC et l'accord cadre national 2009-2011 pour l'emploi et les compétences conclues entre les branches du FORTHAC et l'Etat¹⁰³.

- **Des salariés fragilisés peu mobiles professionnellement**

La mobilité interne dépend de la **capacité et des motivations de l'individu à changer d'emploi** au regard de ses compétences acquises et du changement proposé.

L'industrie affiche le taux de mobilité interne le plus faible (1,1% en taux de mobilité annuelle) comparativement aux secteurs du BTP (1,2%), du commerce (1,6%), des services (2,7%), du transport (1,8%), de l'énergie (4,4%), ou encore de l'éducation (9%)¹⁰⁴.

Cette réalité s'explique par le fait que, traditionnellement, les petites entreprises industrielles emploient plus volontiers une main d'œuvre faiblement qualifiée.

Or les **employés et ouvriers non qualifiés possédant plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise sont deux fois moins mobiles**¹⁰⁵ en interne que les employés et ouvriers comptant moins d'années de service. L'ancienneté dans l'emploi des salariés de la filière et le nombre encore élevé d'ouvriers doivent conduire à la prudence : **les évolutions professionnelles doivent s'effectuer progressivement** pour limiter la multiplication des nouveaux apprentissages et la mise en difficulté des personnels. En ce sens, les mobilités internes peuvent être restreintes ou bloquées.

A noter également : la mobilité interne annuelle est plus aisée en début de carrière quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle (CSP). De même, elle est plus facile pour les cadres

¹⁰³ Cf. Tome 1. Section 1.1.2., *op.cit.*

¹⁰⁴ INSEE, Amossé T. (2003). *Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle*, INSEE Première, n°921, septembre 2003.

¹⁰⁵ *Ibid.*

possédant **un socle de connaissances leur permettant de s'adapter plus facilement à différents emplois** que pour les ouvriers et employés plus faiblement qualifiés. La mobilité interne concerne 10% des cadres ayant moins de 10 ans d'expérience contre 1,6% pour les ouvriers et employés non qualifiés¹⁰⁶.

Organiser les mobilités internes de salariés fragilisés suppose donc, de la part de l'entreprise, de :

- prendre en compte les capacités et les aspirations au changement des salariés afin **d'identifier les freins individuels à la mobilité** ;
- prévoir **des dispositifs adaptés permettant d'accompagner et de sécuriser le changement** afin que celui-ci ne soit pas vécu comme un risque potentiel d'échec (accompagnement, suivi, possibilités de retour au poste, mise en situation...) et ce, d'autant plus que certaines entreprises de la filière sont confrontées à des situations d'illettrisme.

Le FORTHAC s'est positionnée sur cette problématique en développant notamment une démarche d'identification et de positionnement des personnes en situation d'illettrisme : la démarche « compétences clés en situation professionnelle »¹⁰⁷.

- **Une « fonction ressources humaines » limitée**

La fonction liée aux ressources humaines n'est – le plus souvent - pas ou peu développée dans les TPE/PME de la filière THC. Généralement, les postes correspondants sont plus axés sur la partie administrative que sur le développement des RH en tant que telles.

Or un **besoin en compétences** dans ce domaine semble pertinent à partir du moment où les branches et les entreprises souhaitent développer des pratiques de mobilité professionnelle choisies et assurer un développement de l'employabilité individuelle.

Une des solutions consiste à **former les équipes RH au développement et à l'accompagnement des personnes.** Toutefois, cette démarche suppose de disposer de ressources en interne et d'un personnel RH prêt à s'adapter rapidement à ces évolutions.

Un autre levier consiste à **faire appel à des experts du développement des ressources humaines** qui peuvent agir à temps partagé, à travers des mises à disposition de compétences RH, et ainsi piloter une démarche d'anticipation et de gestion des évolutions internes. Cette pratique présente l'avantage d'être souvent moins onéreuse que le recours des cabinets externes qui n'interviennent que ponctuellement.

¹⁰⁶ INSEE, Amossé T. (2003), *op. cit.*

¹⁰⁷ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

3.6 Des enseignements et des efforts à poursuivre

- **Des limites à l'évaluation des mobilités internes au sein des TPE/PME**

L'évaluation de la mobilité et plus encore de sa réussite est aléatoire en raison, notamment, de l'absence d'indicateurs quantitatifs de mobilité interne dans les entreprises. Il semble en effet difficile pour une TPE/PME de mettre en place et de suivre des indicateurs tels que le taux de polyvalence, le taux de rotation à court terme sur un poste ou le taux de reconversion.

Il existe cependant une manière de mesurer l'importance des mobilités internes : en prenant en compte **l'ensemble des mouvements internes** (changement de poste, statut, activité, métier, rémunération...) sur une année au sein d'une même entreprise. Sur cette base de calcul, le **taux de mobilité annuelle devrait en principe considérablement augmenter** dans toute entreprise.

Les seuls chiffres disponibles connus sont ceux de l'INSEE datant de 2003 qui, sans surprise, relèvent **un taux plus important de mobilité interne dans les grandes entités**. Ainsi, les entreprises de plus de 500 salariés affichent une mobilité annuelle de l'ordre de 2%, contre 1,2% pour les entreprises de 50 à 499 salariés et de 1% pour les entreprises de moins de 50 salariés. Cependant, ce taux est calculé en prenant en compte les changements d'établissements et non d'entreprise. En d'autres termes, les mobilités internes intra groupe entre deux établissements et non les mouvements à l'intérieur d'une même entreprise.

Les rares données disponibles sont donc trop **parcellaires** pour **rendre compte de la réalité des pratiques**.

- **Des mobilités choisies à développer au sein de la filière**

Un constat : les **mobilités « contraintes »** sont **plus nombreuses que les mobilités choisies**, en raison notamment du contexte économique de la filière. L'environnement des entreprises du Textile-Habillement-Cuir est tellement incertain que celles-ci privilégient la mise en place d'actions **« en réaction » plutôt qu'en anticipation**.

Par ailleurs, le « choix » de la mobilité est généralement « offert » aux salariés les plus qualifiés possédant une meilleure estime de leurs compétences, plus enclins au changement, plus proactifs vis-à-vis de l'évolution de leur parcours professionnel que les populations plus fragiles (ancienneté forte dans l'emploi et dans l'entreprise, seniors...), qui peinent à divulguer leur intérêt au changement par peur de l'échec.

D'où la nécessité, pour **développer la mobilité choisie, d'aider les entreprises à susciter l'envie du changement auprès des salariés plus fragiles**.

Or le développement de la mobilité choisie dépend des aspirations individuelles au changement, des conditions de GRH permettant d'identifier les compétences individuelles, la propension des personnes aux changements et d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle. **L'enjeu pour les entreprises de la filière** qui souhaitent développer des pratiques de mobilité interne de qualité repose donc sur **le développement de pratiques anticipées, formalisées et structurées, la mobilisation d'outils** de prévision, d'identification des compétences personnelles et professionnelles et de suivi du personnel.

- **Une formalisation RH à développer**

Les entreprises de la filière THC développent **une culture plutôt familiale**, y compris les grands groupes. Ce modèle d'organisation, que l'on peut rapprocher du modèle « baronnique »¹⁰⁸, s'appuie sur un **fonctionnement décentralisé et informel**, dans une logique « opportuniste ». La mobilité correspond à une **adaptation à un besoin de court terme** au sein de l'organisation, elle constitue davantage une **réponse à chaud** face à un changement qu'une stratégie de long terme de l'entreprise.

D'autre part, la culture est plutôt orale et la formalisation des pratiques RH n'est pas fortement développée. Or, **la formalisation permet de conserver les connaissances RH au sein de l'entreprise.**

■ *L'entreprise G – monographie n°12 (Textile, Bretagne, plus de 300 salariés) a orchestré les mobilités sans forcément formaliser le déroulement de cette action par écrit. Dans ce cadre, la personne chargée des RH avait une bonne connaissance des salariés et des méthodes d'analyse des mobilités. Ses compétences lui ont permis de conduire une analyse orale de l'écart entre les métiers d'origine et les métiers cibles, afin de conseiller les salariés. Aucune capitalisation de la démarche n'a cependant été réalisée. Lorsque cette personne ressource quittera l'entreprise, elle emportera avec elle son précieux savoir...*

¹⁰⁸ Modèle établi par Gentil en 1991.

4 ACCOMPAGNER LES MOBILITES EXTERNES

4.1 Mobilité externe : de quoi parle-t-on ?

La mobilité professionnelle¹⁰⁹ externe implique un départ de l'entreprise, temporaire ou définitif. Une **période de transition professionnelle** peut s'avérer nécessaire et s'accompagner d'une aide à la recherche d'emploi.

Le changement de situation professionnelle externe revêt différentes formes :

- le **reclassement**¹¹⁰ correspond à un changement de situation sans changement de métier. Il peut avoir lieu dans le même secteur d'activité (intra sectoriel) ou dans un autre (intersectoriel). Pour éviter ce terme souvent connoté de façon négative, on préférera utiliser le terme de **repositionnement** ou **réorientation professionnelle** ;
- la **reconversion, forme spécifique de repositionnement**, en rupture avec le parcours professionnel antérieur. Le changement peut s'opérer au niveau du métier sans changement de secteur d'activité (reconversion intra sectorielle) ou au niveau du métier et d'un secteur d'activité (reconversion intersectorielle) ;
- la **création d'entreprise**.

 **L'étude se concentre sur les mobilités externes collectives, à l'initiative de l'entreprise**, faisant suite à des licenciements ou à des départs dits « volontaires ».

Toute transition professionnelle n'aboutit pas nécessairement à une réussite en termes de retour à l'emploi et peut également conduire au chômage ou à l'inactivité.

- **Comment accompagner** ce changement pour qu'il soit vécu le mieux possible par le salarié ?
- **Comment sécuriser les transitions professionnelles** externes des populations faiblement qualifiées ou particulièrement fragilisées ?
- **Comment travailler avec les territoires** impactés par les restructurations et trouver des solutions pour préserver l'emploi et le développement économique ?

Autant d'enjeux qui trouvent réponses dans les exemples mutualisés dans cette partie.

4.2 L'accompagnement des mobilités externes : des enjeux forts pour tous les acteurs de la filière THC

Les mutations économiques de la filière Textile-Habillement-Cuir se sont traduites par l'apparition de nouvelles activités et la disparition d'autres. La structure des organisations change. Une industrie de segments de marché se développe, moins manufacturière, plus flexible, misant sur la valeur ajoutée, l'innovation et la recherche.

La crise économique des années 2008/2009 dont les effets perdurent aujourd'hui en 2011 a encore un peu plus affaibli le secteur. Dans ce contexte, les restructurations d'entreprises, qui s'accompagnent de réductions d'effectifs, ont entraîné des mobilités externes, en particulier pour le personnel de production.

L'accompagnement de ces mobilités constitue une priorité pour les entreprises de la filière et un enjeu fort pour l'ensemble des acteurs : partenaires sociaux, collaborateurs,

¹⁰⁹ Cf. Annexes Tome 2. Section 1., *op. cit.*

¹¹⁰ Le terme « reclassement » est généralement associé aux procédures de licenciement pour motif économique. Cf. Annexes Tome 2. Section 4. Lexique.

entreprises, territoires et acteurs chargés d'accompagner les salariés dans leur recherche d'un nouvel emploi.

- **Le retour à l'emploi : un challenge pour les salariés de la filière**

Retrouver un emploi dans la filière n'est pas simple. La reconversion apparaît comme une solution pour les salariés concernés mais elle n'est pas dépourvue d'écueils.

La population de la filière THC est majoritairement féminine (61%), faiblement qualifiée (45% d'ouvriers en 2010) et vieillissante (la part des plus de 50 ans était de 31% en 2007). Elle se caractérise également par une **faible mobilité géographique**.

Le retour à l'emploi nécessite **de faire le deuil d'une carrière professionnelle** souvent longue au sein d'un même secteur et parfois d'une même entreprise (en 2007, plus de 55% de la population de la filière avait plus de 10 ans d'ancienneté).

Déménager est souvent un obstacle supplémentaire pour des salariés implantés depuis de nombreuses années dans la même région, et y ayant parfois acquis un bien immobilier.

De plus, les personnes concernées n'ont pour la plupart jamais été confrontées à une situation de recherche d'emploi ou en tous cas, pas depuis de nombreuses années. Elles doivent **acquérir les techniques de recherche d'emploi et, le cas échéant construire un nouveau projet professionnel, se former pour obtenir une nouvelle qualification**.

Aider ces salariés à retrouver un emploi suppose de s'intéresser en premier lieu au marché du travail local qui, en apparence, n'offre que peu de perspectives, surtout en milieu rural.

- **L'accompagnement des mobilités : un challenge pour les entreprises**

- *Le contrôle des départs et l'accompagnement des reclassements*

Outre le devoir des entreprises d'adapter les salariés à l'évolution de leur emploi tout au long de l'exécution de leur contrat de travail, et de trouver de solutions alternatives au départ (reclassement interne, chômage partiel, aménagement des horaires de travail, création de nouvelles activités...), **l'employeur est tenu de proposer des mesures de reclassement en cas de mobilités externes à son initiative**.

Le départ, notamment le **licenciement pour motif économique**, est soumis à des **règles juridiques incontournables sous peine de sanctions**. Les dispositions légales dépendent de la taille de l'entreprise et de sa situation.¹¹¹

- *Une réorganisation nécessaire suite aux départs*

En même temps qu'elles préparent ces mobilités externes, les entreprises doivent **repenser leur organisation interne** sous peine de désorganiser la production et de déstabiliser les équipes restant en place.

La réorganisation doit être opérée en actionnant les leviers traditionnels de gestion des ressources humaines (GRH) et de performance, tels le changement de métier ou le développement de la polyvalence, afin de remplacer le personnel si nécessaire. Mais il faut aussi **penser à la motivation du personnel** en impliquant les équipes dans le projet de l'entreprise.

¹¹¹ Infra, cf. tableau correspondant aux obligations de l'entreprise. Tome 1. Section 4.3.B. L'accompagnement des licenciements économiques.

■ *L'entreprise J - monographie n°15 (Textile, Midi-Pyrénées, environ 600 salariés, sous-traitant du secteur automobile) a été contrainte de réduire ses effectifs en raison d'une chute de commandes. Suite aux départs de 130 salariés, l'entreprise, avec l'aide de l'organisme FORTEX, a dû orchestrer des mobilités internes pour réorganiser l'appareil de production et relancer une dynamique de projet.*

• **Limites des effets négatifs sur l'économie locale : un challenge pour les territoires**

Les entreprises de la filière sont pour la plupart situées sur des territoires reculés, souvent ruraux, impactés par d'autres restructurations industrielles (Nord Pas-de-Calais, Lorraine, Ariège...). La faible mobilité géographique des salariés contraint ces derniers à chercher un emploi à proximité de leur lieu de résidence, où les offres d'emploi se raréfient.

- **Accompagner les restructurations et les licenciements sur les territoires**

Les restructurations des entreprises ont un effet sur l'économie des territoires concernés (commerce, immobilier, maintien des services publics, ressources fiscales de la région, etc.). De même, le risque de chômage d'une partie des salariés en mobilité externe peut affecter l'économie locale.

Les branches du Textile et de l'Habillement se sont dotées d'outils pour accompagner les restructurations et les licenciements sur les territoires.

■ *Le dispositif d'accompagnement des mutations économiques pour les TPE-PME Textile-Habillement en Nord-Pas de Calais¹¹² a été mis en place pour accompagner la filière sur le territoire, face aux modifications de son économie : crise économique, délocalisations de la sidérurgie, fin de l'extraction minière et extinction progressive des industries traditionnelles. Le dispositif, initié sur la période 2007-2009 et reconduit sur la période 2009-2011, comprend deux axes d'intervention : un volet préventif¹¹³ destiné à anticiper l'impact prévisible des mutations économiques dans les entreprises sur les ressources humaines et à définir des plans d'actions collectifs et individuels ; un volet défensif¹¹⁴ destiné à accompagner et sécuriser les parcours professionnels des salariés licenciés pour motif économique.*

- **Améliorer la fluidité sur le marché du travail**

Accompagner les mutations sur les territoires passe également **par l'ajustement entre offres et demandes d'emplois**. D'un côté, les restructurations entraînent des départs de l'entreprise, de l'autre, des emplois en tension et en développement sont à pourvoir.

De nouvelles pratiques apparaissent pour anticiper les restructurations et mieux organiser l'emploi au niveau territorial.

La Gestion Territoriale des Ressources Humaines (GTRH) est une des réponses possibles pour réussir le défi des mutations économiques.

■ *« Transvers'al »¹¹⁵, plateforme territoriale intersectorielle (Textile, métallurgie, Services à la personne, BTP, Hôtellerie-Restaurant, Chimie) créée dans le Sud-Alsace à l'initiative des partenaires sociaux de la région répond à plusieurs enjeux : mettre en place les conditions adéquates pour préparer actifs et employeurs aux évolutions des métiers, mieux anticiper les besoins futurs des employeurs, renforcer l'attractivité du territoire et son ouverture vers l'extérieur, valoriser les acteurs et leurs actions pour mieux les utiliser, mener des actions partenariales et généraliser une pratique de la gestion territoriale des RH. Dans ce cadre, plusieurs actions sont opérationnelles et en*

¹¹² Cf. monographie n°7, *op. cit.*

¹¹³ Cf. monographie n°7, *op. cit.*

¹¹⁴ Cf. monographie n°18, *op. cit.*

¹¹⁵ Cf. monographie n°5, *op. cit.*

cours : mutualisation des intentions d'embauche à moyen et long terme ; la création d'une application internet permettant à tout actif et à toute entreprise, de connaître les passerelles possibles (compétences transférables, formations, etc.) entre un métier de moins en moins demandé par les entreprises et un métier émergent, et de découvrir des parcours de transitions réussis sous forme de vidéos ; la mise en place d'outils pour informer le réseau de l'emploi et de la formation, les entreprises et les actifs sur les dispositifs de formation mobilisables en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs professionnels.

4.3 Les différentes modalités d'accompagnement des mobilités externes

Les mobilités externes peuvent prendre des formes différentes en fonction du contexte de l'entreprise.

Les actions de mobilité externe choisie :

- ➔ **la mobilité externe temporaire**, avec deux types d'actions possibles : l'expérimentation de périodes de réorientation et les mises à disposition ;
- ➔ **la rupture ou la suspension volontaire du contrat de travail :**
 - plan de départ volontaire collectif adossé à un plan de GPEC ou un PSE ;
 - démission ;
 - rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée ;
 - congés spécifiques (congés individuels de formation - CIF, congés de bilan de compétences, congés pour validation des acquis de l'expérience - VAE, congés de mobilité...).

Les actions de mobilité externe subie :

- ➔ **La rupture à l'initiative de l'entreprise :**
 - licenciement pour motif économique (congé de reclassement, CRP/CTP, plan de sauvegarde de l'emploi - PSE) ;
 - licenciement pour motif personnel.

Dans l'ensemble, les opérations analysées ont plus souvent été **menées en réaction plutôt qu'en anticipation, à l'initiative de l'entreprise** plutôt que du salarié.

Bien que les opérations soient menées en réaction, elles sont généralement encadrées par un accord-cadre préalable :

- accord d'entreprise (de GPEC ou de méthode) ;
- accord de branche ;
- accord cadre conclu au niveau territorial.

L'étude des monographies¹¹⁶ permet d'identifier **deux actions d'accompagnement des mobilités externes distinctes**¹¹⁷ :

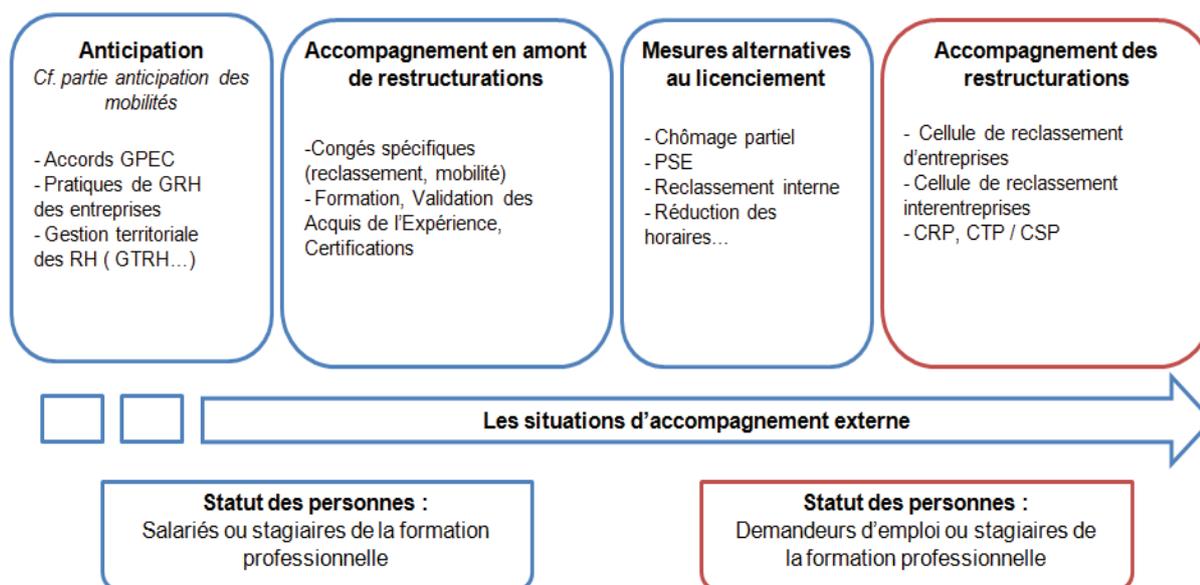
- **en amont des restructurations (A)** : les démarches concernent un accompagnement des salariés vers une mobilité externe avant un départ effectif de l'entreprise ;
- **en aval des restructurations (B)** : les démarches concernent des entreprises contraintes de procéder à des licenciements. L'accompagnement des personnes se déroule en amont ou après le départ des salariés de l'entreprise.

A noter : cet état des lieux est présenté à **titre indicatif** afin de délimiter les différentes situations envisageables avant une gestion « à chaud » des restructurations. La mobilité professionnelle externe doit avant tout s'envisager en anticipation et favoriser la capacité du salarié à se repositionner et ce tout au long de son parcours professionnel dans l'entreprise. Aussi, des actions complémentaires d'accompagnement peuvent être déployées avant le départ effectif de l'entreprise. Enfin, la gestion des restructurations, dernière solution face à des difficultés économiques, s'appuie sur des modalités spécifiques d'accompagnement du personnel.

¹¹⁶ Cf. Annexes Tome 2. Section 3. Monographies.

¹¹⁷ *Infra*, cf. graphique n°14.

Etat des lieux des actions de mobilité externe



A. L'accompagnement externe en amont des restructurations

La gestion anticipée des restructurations peut se faire dans plusieurs cadres :

- le plan d'accompagnement dans l'entreprise ;
- les initiatives territoriales ;
- le plan de départ volontaire collectif.

• Plan d'accompagnement dans l'entreprise pour un nombre restreint de salariés

L'entreprise peut, en anticipation d'une restructuration, mettre en place un **dispositif de reclassement externe, encadré par la personne en charge des ressources humaines**, permettant aux **salariés volontaires** de préparer un départ tout en restant dans les effectifs de l'entreprise.

■ *L'entreprise E - monographie n°10 (Chaussure, Aquitaine, 73 salariés), parallèlement à son développement économique ayant entraîné une réorganisation interne, a proposé aux salariés volontaires la mise en place d'un plan d'accompagnement à la reconversion externe (2008/2009) pour éviter des licenciements secs. Les volontaires (trois opératrices en piqure et mise en boîte) ont pu suivre des formations pour se reconvertir dans des métiers d'auxiliaire de vie et de comptable. La direction a accompagné ce plan d'une démarche de communication interne et d'entretiens afin de recueillir les souhaits des salariés concernés et de définir les actions individuelles à mettre en œuvre. Les formations ont été identifiées et les dossiers montés avec l'aide des conseillers en formation du FORTHAC.*

■ *L'accompagnement externe peut également se faire lorsqu'un salarié refuse un reclassement collectif interne. L'entreprise H – monographie n°13 (Textile, Bourgogne, environ 900 salariés) a ainsi accompagné sur des projets externes d'emploi, en 2008, plusieurs salariés ayant refusé un poste en interne dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise.*

■ *L'entreprise L – monographie n°20 (Habillement, Pays de la Loire 102 salariés) a accompagné des mobilités externes temporaires pour faire face aux fluctuations de l'activité, en s'appuyant sur l'aide de l'OPCA FORTHAC et des entreprises. Les*

opératrices en confection ont ainsi pu, sur la base du volontariat et dans le cadre de contrats de mise à disposition temporaire, travailler dans le domaine de l'Imprimerie, de la Sellerie et de l'Agro-alimentaire.

- *Mise en place d'une ingénierie de l'accompagnement des transitions dans l'entreprise*

Les cas étudiés montrent qu'un accompagnement anticipé et réussi passe par une ingénierie de formation pilotée par les responsables des ressources humaines, souvent avec l'appui de l'OPCA (ingénierie et participation à la prise en charge des coûts) et la mise en place de formations longues dispensées par des organismes de proximité.

La mobilisation de l'Accord-cadre national 2009-2011¹¹⁸ pour l'emploi et les compétences, conclu entre les branches du FORTHAC et l'Etat est une aide précieuse, tant pour les entreprises que pour les salariés confrontés à ce type de mobilité.

Les entreprises peuvent aussi s'appuyer sur les compétences d'acteurs locaux pour les salariés souhaitant bénéficier d'un accompagnement à la construction de projet (AFPA, Fongecif, cabinets conseils spécialisés...).

- *Avantages et limites d'un tel accompagnement*

La mise en place d'un plan d'accompagnement dans l'entreprise en amont des restructurations constitue **une alternative au licenciement** et permet, autant que possible, de maintenir un climat serein dans l'entreprise. Les personnes concernées sont en effet toujours salariées et leur départ effectif n'a lieu qu'à partir du moment où elles ont retrouvé un emploi à l'extérieur ou qu'elles s'engagent dans une formation. **Les salariés restent dans une dynamique professionnelle.**

Toutefois, il s'avère que **les bénéficiaires de ces dispositifs sont souvent les personnes les mieux armées pour faire face à la perte de leur emploi et à un repositionnement externe.** Les salariés volontaires pour une telle mobilité se trouvent logiquement au sein de la population la plus qualifiée et la moins démunie de la filière.

Accompagner les transitions nécessite donc de mettre sur pied une politique active d'accompagnement des RH. Les personnels des ressources humaines ont un rôle clé à jouer dans ce domaine, épaulés par l'OPCA, les acteurs locaux de l'emploi et de la formation et les organismes de formation et d'accompagnement.

• *Plan de départs volontaires (PDV) collectif mis en place dans l'entreprise*

Le plan de départs volontaires est une mesure d'accompagnement collectif en général utilisée par les entreprises comme une **alternative à un plan de licenciement** portant sur un nombre important de salariés.

Le PDV est mis en œuvre dans des situations distinctes :

- soit une entreprise n'est pas en mesure de prouver l'existence de réelles difficultés économiques mais peut démontrer qu'une **réorganisation est nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité**. Le PDV peut, le cas échéant, entrer dans le cadre d'un accord de GPEC ;
- soit l'entreprise qui fait face à des difficultés économiques établit des **départs volontaires dans le cadre d'un PSE**.

■ *L'entreprise J - monographie n°15 (Textile, Midi-Pyrénées, environ 600 salariés) a mis en place un PDV afin d'affronter des difficultés économiques sur la période 2007-2008.*

¹¹⁸ Cf. Tome 1. Section 1.1.2., *op. cit.*

Un accord de GPEC a été conclu prévoyant la mobilité externe réservée à des salariés travaillant dans des services où le sureffectif était avéré. Un dispositif d'accompagnement interne a été mis en place pour accompagner 130 salariés volontaires vers un repositionnement effectif.

- *Ingénierie du plan de départ volontaire*

L'accompagnement des salariés dans le cadre d'un PDV s'appuie généralement sur la mise en place d'un « **espace mobilité** » dédié à l'accueil des volontaires, **encadré par des consultants externes**. En fonction de sa situation (PDV adossé à une GPEC ou à un PSE), l'entreprise peut proposer des mesures d'accompagnement spécifiques. **L'ingénierie de l'accompagnement des personnes se fait en fonction de l'organisme choisi par l'entreprise et les partenaires sociaux.**

Le PDV permet aux salariés volontaires d'être accompagnés au sein de l'entreprise, en dehors des heures de travail. La personne volontaire peut effectuer un bilan professionnel et explorer des pistes de repositionnement externe avec l'aide de consultants. Dans le cas où le volontaire formule un projet solide et accepté par l'entreprise, il est accompagné jusqu'à son départ de l'entreprise.

- *Un dispositif à manier avec prudence*

Le plan de départs volontaires connaît un véritable essor depuis quelques années, renforcé par la crise économique. Le recours à ce dispositif s'est intensifié avec le développement des accords de GPEC, dont la plupart prévoient une clause de mobilité externe.

Le PDV peut séduire au premier abord :

- **l'entreprise**, parce que le plan de départs volontaires apparaît comme un moyen de réduire les effectifs dans un contexte social plus favorable à celui d'une procédure de licenciement pour motif économique ;
- **les salariés**, parce que le PDV offre le « confort » d'un accompagnement sans licenciement apparent jusqu'à leur départ de l'entreprise. Autre élément de séduction : le départ du salarié peut être conditionné à l'accès à une formation longue et qualifiante, une promesse d'embauche voire au retour à l'emploi.

Pourtant, ce dispositif comporte des risques si l'entreprise n'a pas suffisamment anticipé et préparé le plan de départs volontaires. Surtout, il s'agit d'un dispositif non encadré par la loi.

Principaux risques :

- le PDV peut apparaître comme un plan de licenciement déguisé. Il est donc indispensable d'apporter une attention particulière au cadrage du plan et, notamment à son cahier des charges ;
- le risque de fuite des compétences : le volontariat peut conduire les salariés les plus motivés, compétents et employables à quitter l'entreprise, en « laissant sur la touche » les plus vulnérables. Le départ volontaire est en effet une mesure qui bénéficie davantage aux cadres et aux techniciens¹¹⁹, mieux armés pour rechercher un autre emploi. L'employeur peut cependant préciser les critères de refus d'une demande de départ faite par un salarié ;
- l'effet d'aubaine susceptible d'entraîner des salariés peu préparés dans un chômage de longue durée. Pour éviter cet écueil : conditionner le **départ à l'existence d'un projet professionnel ou d'une formation qualifiante**, afin d'assurer une employabilité suffisante aux salariés concernés.

¹¹⁹ *Entreprises et carrières* (2009). *Guichets départs. Où sont vraiment les volontaires ?* n°940, 3-9 février 2009.

- **Initiatives territoriales pour aider les salariés à s'orienter en amont des restructurations**¹²⁰

En amont des restructurations, **l'accompagnement à la mobilité externe peut être appuyé par des initiatives de Gestion Territoriale des Ressources Humaines (GTRH)**, lorsqu'elles existent.

Portées par une ou plusieurs branches professionnelles, une région, une Maison de l'emploi ou un Comité de bassin d'emploi par exemple, ces initiatives peuvent être articulées avec le dispositif d'accompagnement prévu par l'entreprise.

Un plan d'aide à la mobilité externe au niveau du territoire peut être envisagé par une ou plusieurs branches professionnelles, encadré par une politique nationale déclinée au niveau territorial¹²¹.

Par ailleurs, les régions mettent en place une dynamique d'accompagnement des mobilités externes dans le cadre leur Schéma régional de développement économique (SRDE).

Les cas étudiés rendent compte de démarches de GTRH très diverses, avec toutefois deux volets principaux : les actions collectives et les accompagnements individualisés.

- *GTRH et actions collectives*

Le diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences de l'AFPA, engagé en amont des restructurations et avant tout licenciement, permet d'aider les salariés à identifier les emplois disponibles sur le territoire, plus ou moins éloignés de leur emploi d'origine, sur un même périmètre de qualification, ainsi que les compétences transférables dans un autre emploi, voire un autre secteur.

■ **Le diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences de l'AFPA**¹²² figure parmi les actions prévues dans le cadre du dispositif d'accompagnement des mutations économiques pour les TPE-PME Textile-Habillement en Nord-Pas de Calais¹²³ mis en place en 2007, porté par les branches - Union des Industries Textiles (UIT) du Nord, Union régionale des industries de la confection - via le FORTHAC (délégation du Nord), en partenariat avec l'Etat, le Conseil régional, Pôle emploi, l'AFPA et l'ARACT. Ce diagnostic a été mis en place dans plusieurs entreprises pour anticiper les décisions d'orientation des salariés menacés par un licenciement, dans les métiers de la broderie et de la dentelle dans un premier temps. Des livrets individuels ont permis aux salariés de se pré-positionner sur des emplois disponibles sur le territoire, afin de repérer les compétences acquises et réutilisables.

Attention : ce dispositif ne peut pas être utilisé sans l'accompagnement d'un conseiller référent, que celui-ci soit un représentant de l'entreprise (RH, encadrement intermédiaire), ou un prestataire externe, surtout pour les salariés les plus vulnérables.

D'autre part, la mise en œuvre d'une telle action suppose le déploiement d'une ingénierie spécifique : analyse du marché économique, des postes, des compétences, des passerelles, des formations...

¹²⁰ Cf. Tome 1. Section 2. Anticiper les mobilités professionnelles des salariés.

¹²¹ Art. L.5121-1 et 2, D.5121-2 à 3 du code du travail ; décret n°2006-54 du 16/01/2006 (JO du 18/01) ; circ. DGEFP n°2006/18 du 20/06/2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires. Programme 103 « Accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques » de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

¹²² Cf. monographie n°8, *op. cit.*

¹²³ Cf. monographie n°7, *op. cit.*

- *GTRH et accompagnement individualisé*

A titre d'exemple, la branche du Textile en Rhône-Alpes conduit des actions d'accompagnement individualisé en s'appuyant sur **une articulation cohérente** :

- **des outils créés par le FORTHAC** (outils de gestion des parcours individuels, de positionnement et de certification professionnelle, ingénierie de formation) ;
- **des outils proposés sur le territoire** pour aider les salariés à se repositionner professionnellement hors de l'entreprise.

■ *La Plateforme de transition Textile¹²⁴ (Textile, Habillement, Cuir, Chaussure, Lorraine, TPE-PME) mise en place entre 2007 et 2010 et financée par le Conseil régional, a permis aux salariés de secteur d'être **accompagnés, par anticipation, dans les nombreuses restructurations régionales**. L'accompagnement personnalisé des personnes s'est appuyé sur une **ingénierie classique** en partenariat avec le service public de l'emploi, les organismes de formation locaux et des consultants externes : élaboration de projets individuels, entretiens, accompagnements personnalisés, démarches de VAE, reclassements, formations plus ou moins longues, etc. Ce dispositif a par exemple permis à un opérateur textile de préparer un projet de création d'une auto-école ou encore à une ouvrière en confection d'envisager un projet de reconversion vers le tourisme vert. Le dispositif a enregistré 61% de réussite en termes de repositionnements (toutes solutions confondues).*

- *Avantages et limites de la GTRH*

Que les initiatives soient portées par la branche ou la région, **une coordination des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle est indispensable à la réussite des projets de GTRH**. L'accompagnement des mobilités externes doit reposer sur une articulation cohérente des dispositifs.

L'intérêt de la GTRH consiste à **donner la possibilité à des personnes actives de bénéficier d'un service global** permettant d'activer les outils disponibles sur le territoire, **et d'un accompagnement individualisé** jusqu'à la réalisation des projets. L'accompagnement individualisé en amont des restructurations permet en effet aux salariés souhaitant se repositionner, d'être accompagnés par **un référent tout au long de leur parcours de transition**.

Au nombre des écueils observés, on peut citer **la lourdeur du travail de coordination des acteurs** dans certains territoires,

Ces actions reposent également sur **la disponibilité et la motivation des salariés concernés** qui doivent souvent consacrer du temps à leur recherche d'emploi, en dehors de leurs horaires de travail.

En outre, la GTRH nécessite **un financement spécifique** lorsque l'accompagnement est réalisé par un prestataire privé.

B. L'accompagnement des licenciements économiques

Le licenciement¹²⁵ pour motif économique ne peut intervenir que lorsque **tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés** et que le **reclassement de l'intéressé ne peut être effectué** dans l'entreprise ou dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient.

¹²⁴ Cf. monographie n° 17 - Plateforme de transition professionnelle textile des Vosges.

¹²⁵ Articles L. 1233-4, L. 1233-4-1, L. 1233-61 à L. 1233-76, L. 1233-84 à L. 1233-90, R. 1233-17 à R. 1233-36 et D. 1233-37 à D. 1233-48 du Code du travail.

Des mesures alternatives au licenciement peuvent être déployées : chômage partiel, réduction ou aménagement des horaires de travail, accompagnement en amont des restructurations...

- **Obligations de l'entreprise**

Les obligations varient selon la situation juridique, la taille de l'entreprise et le nombre de licenciements économiques envisagés (cf. tableau ci-dessous)¹²⁶.

		Taille de l'entreprise	Nombre de licenciements envisagés sur 30 jours	
			Moins de 10 salariés	10 salariés et plus
SITUATION JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE	Hors règlement ou liquidation judiciaire	Moins de 50 salariés	Proposition de la CRP ou du CTP(1)	Proposition de la CRP ou du CTP (1)
		De 50 à moins de 1000 salariés	Proposition de la CRP ou du CTP (1)	- Proposition de la CRP ou du CTP (1) - Elaboration d'un PSE
		1 000 salariés et plus (3)	Proposition d'un congé de reclassement ou d'un congé de mobilité (2)	- Proposition d'un congé de reclassement ou d'un congé de mobilité (2) - Elaboration d'un PSE
	Règlement ou liquidation judiciaire	Moins de 50 salariés	Proposition de la CRP ou du CTP (1)	Proposition de la CRP ou du CTP (1)
		50 salariés ou plus		- Proposition de la CRP ou du CTP (1)
				- Elaboration d'un PSE

(1) Le « contrat de sécurisation professionnelle » se substitue, dès le 1^{er} septembre 2011 aux dispositifs précédemment en vigueur relatifs à la CRP et au CTP.¹²⁷

(2) En cas d'accord collectif relatif à la GPEC prévoyant un congé de mobilité.

(3) Cette taille s'apprécie au niveau du groupe si son siège social est en France, que les salariés soient situés en France ou à l'étranger. Les groupes de dimension communautaire sont également concernés, même si le siège social ou l'établissement principal de ces groupes ou entreprises est situé à l'étranger. La taille s'apprécie également au niveau des unités économiques et sociales (UES) dès lors que les entreprises constituant ces unités emploient plus de 1 000 salariés.

- **Entreprises de moins de 1 000 salariés**

Les entreprises de moins de 1 000 salariés qui procédaient à des licenciements collectifs pour motif économique jusqu'au 31 décembre 2011, étaient tenues de proposer aux salariés, soit la **convention de reclassement personnalisée** (CRP), soit le **contrat de transition professionnelle** (CTP) si elles se situent sur un bassin d'emploi concerné.

Dès le 1^{er} septembre 2011, le CSP, « contrat de sécurisation professionnelle », se substitue à ces précédents dispositifs.

- **Entreprises de 1 000 salariés et plus**

Les entreprises 1 000 salariés et plus sont tenues de proposer aux salariés, le **congé de reclassement** voire le **congé de mobilité** si l'accord de GPEC le prévoit.

Néanmoins, les entreprises en redressement ou en liquidation judiciaire sans condition d'effectif, sont tenues de proposer le nouveau dispositif CSP, à compter du 1^{er} septembre 2011.

¹²⁶ Dares, Bobbio M. (2009). *Les Dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2008*. Premières informations et premières synthèses, novembre 2009, n°48.2.

¹²⁷ La loi du 28 juillet 2011 (dite loi Cherpion) a transposé dans la loi, l'essentiel du dispositif relatif au contrat de sécurisation professionnelle (CSP), tel que résultant de l'accord national interprofessionnel du 31 mai 2011 signé pour l'ensemble des organisations patronales et syndicales. Cf. Pôle emploi.

- *Le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)*

Les **entreprises d'au moins 50 salariés** qui envisagent de licencier pour motif économique au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours, doivent conclure un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) regroupant des mesures de reclassement interne ou des mesures d'accompagnement à la mobilité externe telles :

- des actions de soutien à la **création d'activités nouvelles ou à la reprise** d'activités existantes par les salariés ;
- des **actions de formation**, de **VAE** ou de **reconversion** de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;
- des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le **soutien à la réactivation du bassin d'emploi** ;

Les entreprises peuvent dès lors, concevoir une cellule de reclassement pour accompagner les salariés licenciés. Dans le cas où les entreprises ne prévoient pas de cellule de reclassement, les personnes licenciées sont suivies par le Service public de l'emploi (Pôle emploi ou organismes privés de placement sous-traitants, AFPA) en fonction du dispositif choisi et du territoire d'implantation.

■ *L'entreprise I - monographie n°14 (Habillement, Pays de la Loire, 80 salariés en 2007 et 2008), afin d'éviter un plan de licenciement économique, a mis en place un PSE et accompagné les salariés volontaires pour des reconversions externes. Les personnes ont été accompagnées par deux conseillères emploi, elles-mêmes salariées de l'entreprise. Le FORTHAC est intervenu pour une prise en charge financière des salaires et des coûts pédagogiques à hauteur de 80% (20% est resté à la charge de l'entreprise). L'opération reconduite à plusieurs reprises en 2007 puis en 2008, a permis à 27 opératrices en confection au total de se réorienter, pour la plupart vers les services à la personne. 2 opératrices ont été accompagnées vers une montée en qualification via un positionnement sur une certification professionnelle de branche. Elles ont dans le même temps été accompagnées par leur entreprise pour construire un projet de création d'entreprise dans l'habillement luxe-haut de gamme, qui a permis l'embauche d'une dizaine de salariés en 2011.*

• *Les cellules de reclassement d'entreprises*

Une entreprise qui prévoit des licenciements collectifs pour motif économique peut mettre en place une cellule de reclassement avec le soutien financier de l'Etat (Fonds National de l'Emploi – FNE).

Les cellules de reclassement ont pour objectif de favoriser le reclassement externe des salariés licenciés. En général, l'entreprise négocie puis confie à un **cabinet conseil** spécialisé dans l'accompagnement des restructurations **la mise en place et la coordination des actions de la cellule.**

Principales caractéristiques :

- la cellule de reclassement **propose un parcours individualisé à chaque adhérent et assure un accompagnement à la recherche d'emploi** ;
- la méthode d'accompagnement varie **en fonction du cabinet choisi** pour le pilotage des actions et **du budget alloué pour la formation des salariés licenciés, des personnes concernées et du bassin d'emploi.** Une ingénierie collective (diagnostic, réunions d'information collectives et formalisation d'un schéma d'accompagnement) est ajustée aux besoins des personnes ;
- **un référent accompagne chaque personne** dans son projet en coordination avec les acteurs partenaires du dispositif comme le SPE et les organismes de formation.

Le parcours individualisé de reclassement se décline généralement sur 4 axes : **le reclassement, la reconversion, la création d'entreprises** et un type **d'accompagnement particulier** correspondant à des situations de préretraite, de handicaps et de difficultés particulières.

■ *L'entreprise K - monographie n°16 (Textile, Alsace, 68 salariés en 2009), a élaboré un plan de sauvegarde de l'emploi. L'entreprise, qui avait réussi à relever sa situation financière quelques années avant la fermeture de l'établissement, avait pu prendre en charge le financement du PSE et mobiliser un important budget pour l'accompagnement des salariés. L'ouverture d'une cellule de reclassement animée par deux consultants du cabinet Philomène Magu conseils, et un pilotage regroupant le dirigeant, les représentants de salariés, Pôle emploi et l'OPCA, a permis à **79% des personnes accompagnées de retrouver un emploi** (66% en CDI, CDD dont 4% en création d'entreprises et 13% de formation longue).*

- **Les cellules de reclassement interentreprises**

Lorsqu'un bassin d'emploi ou un secteur d'activités connaît des difficultés suite au déclenchement de nombreuses procédures collectives, les entreprises touchées peuvent mettre en place une **cellule de reclassement interentreprises** afin de mutualiser leurs moyens. Les cellules de reclassement interentreprises supposent obligatoirement la conclusion d'une convention FNE¹²⁸.

Il existe différents types de cellules de reclassement :

- les cellules de reclassement dites « conventionnées » (prises en charge par l'Etat) ou « non conventionnées » (financées par l'entreprise), internes ou externes à l'entreprise ;
- les cellules de reclassement conventionnées interentreprises, de branches ou intersectorielles.

■ *L'antenne emploi inter-entreprises Textile-Habillement en Nord-Pas de Calais¹²⁹, portée par le FORTHAC régions du Nord et le cabinet MENWAY, a permis un accompagnement renforcé des salariés licenciés du Textile-Habillement sur la période 2007-2010 avec l'appui du service public de l'emploi et particulièrement de l'AFPA via ses prestations d'aide à la reconversion. Cet accompagnement a permis à 61%¹³⁰ des salariés licenciés de retrouver un emploi sur le territoire (CDI, CDD et contrat de travail temporaire de plus de 6 mois), de créer une entreprise ou de suivre des formations longues et ce, malgré la crise économique et les difficultés de recrutement sur les territoires.*

- **Anticiper et accompagner le licenciement économique : de la contrainte à l'opportunité**

Le licenciement est une décision pénible pour les entreprises et souvent un traumatisme pour les salariés concernés. Seul **un accompagnement efficace** leur permettant de retrouver très vite un emploi correspondant à leurs compétences et à leurs aspirations peut partiellement amortir les effets du licenciement.

Une fois passée, cette phase difficile peut apparaître comme **une opportunité de changement pour des salariés** qui ignoraient qu'ils pouvaient « faire autre chose », comme créer leur propre activité.

¹²⁸ Les spécificités des cellules de reclassement interentreprises sont rappelées dans le circulaire DGEFP n° 2007-20 du 17 juillet 2007.

¹²⁹ Cf. monographie n°18, *op. cit.*

¹³⁰ Pour la première convention.

■ L'antenne emploi mise en place par les branches Textile et Habillement du Nord-Pas de Calais¹³¹ (2007-2010) a constitué un réel soutien pour les petites entreprises confrontées aux mutations, grâce à l'appui d'un coordinateur chargé d'intervenir en amont dans les entreprises et de faire le lien avec la cellule de reclassement. Une communication collective a permis de présenter aux salariés concernés le dispositif spécifique d'accompagnement prévu pour 18 mois et de **mener des actions préparatoires en amont. L'appui social**, accompagnement proposé par la Maison de l'emploi de Lille, ainsi que **les remises à niveaux prévus** par le dispositif ont été une véritable aide pour les salariés les plus fragiles. **L'appui social a permis à 12% des 750 adhérents à l'antenne emploi de traiter des problèmes liés à la santé et au handicap** (43% des bénéficiaires), **des difficultés psychologiques** (29%), **d'apporter un appui suite à un manque d'autonomie** (14%), **à des difficultés financières** (14%) ou d'orienter les personnes vers des prestataires ou structures adéquats. Cet appui a permis de lever les freins à un accompagnement plus traditionnel (orientation, formation, recherche d'emploi).

Cet exemple montre combien il est important d'**accorder une attention particulière aux salariés les plus fragilisés**. De nombreux efforts sont réalisés en ce sens mais on constate encore **des différences entre les salariés des grandes et des petites entreprises, ainsi que dans l'ingénierie des dispositifs**.

De leur côté, les plus petites entreprises doivent s'efforcer d'**anticiper les plans de restructuration** afin de **prévoir les moyens financiers nécessaires à la mise en place d'un accompagnement de qualité pour les salariés**. Elles doivent prendre en compte les spécificités des personnes concernées et élaborer un accompagnement en étroite collaboration avec l'organisme de reclassement choisi pour cette opération.

¹³¹ *Ibid.*

4.4 Les parcours de mobilité externe des anciens salariés de la filière THC

L'analyse des parcours de mobilité externe des anciens salariés de la filière THC s'appuie sur la capitalisation de différentes données. L'état des lieux des parcours est établi pour la période 2004/2010 et comprend :

- une capitalisation issue de plusieurs analyses quantitatives et qualitatives des sorties d'entreprises et d'initiatives territoriales¹³² ;
- une capitalisation des données issues d'études antérieures, menées au sein de la filière Textile-Habillement-Cuir¹³³ ;
- une comparaison de ces données avec les études nationales de référence (Dares, rapport IGAS¹³⁴ ...).

Sans pouvoir prétendre à un bilan global et exhaustif à partir de cas particuliers étudiés à un moment précis, cette analyse des parcours de mobilité externe des anciens salariés de la filière est cependant riche d'enseignements.

A. Des repositionnements professionnels réussis malgré les difficultés

Aujourd'hui, l'indicateur principal pour évaluer la réussite d'un dispositif de reclassement repose sur le **taux de reclassement**. Les résultats quantitatifs nationaux cités s'appuient essentiellement sur cet indicateur, disponible pour l'ensemble des cellules d'entreprises et interentreprises conventionnées, c'est-à-dire pour les dispositifs recevant l'aide du Fonds national de l'emploi (FNE).

- **Dispositifs de reclassement : des résultats hétérogènes, à manier avec précaution**

L'ensemble des pratiques analysées au sein de la filière THC affiche **un taux de reclassement similaire au taux national évalué à partir de l'ensemble des cellules de reclassement conventionnées**¹³⁵.

Au niveau national, **pour tous secteurs d'activité confondu, le taux de reclassement**¹³⁶ des salariés suivis par une cellule de reclassement conventionnée s'élèverait à **60%**¹³⁷.

¹³² Etudes FORTHAC internes : le repositionnement professionnel des demandeurs d'emploi issus de l'Industrie des matériaux souples en 2007, d'après les Statistiques nationales Pôle emploi, 2009. Etude des repositionnements professionnels suite à un départ volontaire - cf. monographie n°15. Suivi et bilan de l'Antenne emploi Inter-entreprises Textile-Habillement en 2010 - cf. monographie n°18. Suivi et bilan de la cellule de reclassement de l'entreprise K (Textile, Alsace, 68 salariés) - cf. monographie n°16.

¹³³ AFPA, Chaumont G. (2006). *Mobilités externes et reconversion. Secteur Textile Habillement Cuir*. Complément de rapport, 24 janvier 2006. AFPA Nord Pas de Calais, Bricout C., Denizon V., Fiquet A. (2008). *Diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences. Filière de la broderie*. Février à juin 2008. AFPA Nord Pas de Calais, Bricout C., Fiquet A., Ruzié M. (2007). *Diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences. Groupe Calais Dentelles*. Mai à septembre 2007. FORTEX Midi-Pyrénées, versini c. (2007). *La transférabilité des compétences des salariés textiles vers les emplois disponibles sur le territoire*. FORTEX Midi-Pyrénées, Mars 2007. Perotti-Reille C. (2007). *La reconversion des salariés du Textile/Habillement/Cuir*. Paris : La documentation Française.

¹³⁴ IGAS, Dole P. (2010). *Le contrat de transition professionnelle et la convention de reclassement personnalisée : évaluation d'une approche systémique de l'accompagnement pour le retour durable à l'emploi des personnes licenciées pour motif économique*. Rapport, Paris : Inspection générale des affaires sociales, mai 2010.

¹³⁵ Dares, Bobbio M. (2009), *op. cit.*

¹³⁶ Ce taux, évalué pour des cellules conventionnées terminées. Il représente le nombre de salariés reclassés après 12 mois, soit en CDI, en CDD ou intérim de plus de 6 mois, ou dans une formation longue de plus de 300 heures in CESE, Ramonet M. (2010). *Les Cellules de reclassement, Avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental (CESE)*, Paris : Les éditions des journaux officiels, n°001, 2010.

¹³⁷ D'après le système d'information de suivi des PSE (SI-PSE), opérationnel depuis le second semestre 2008 in CESE, Ramonet M. (2010), *op. cit.*

Ce résultat est d'autant plus encourageant que les ouvriers qualifiés ou non du Textile et de l'Habillement comptent parmi les familles professionnelles les plus exposées au chômage en 2003¹³⁸.

Ce taux semble comparable aux autres dispositifs de reclassement pour tous secteurs confondus. En effet, selon une étude de la Dares¹³⁹, en février 2008, 60% des licenciés entrés en CTP au second semestre 2006 et 55% de ceux entrés dans une CRP, occupent un emploi « durable » de plus de six mois¹⁴⁰.

■ **La cellule de reclassement interentreprises PAMID¹⁴¹** (Textile, Cuir, Chaussure, Sud, TPE-PME), opérationnelle de 2005 à 2007 pour les salariés du Textile, du Cuir, et de la Chaussure, affiche à la fin du dispositif en 2008 un taux de réussite de l'ordre de **77% pour des sorties en CDI et des créations d'entreprises**. Ce taux est calculé d'après un questionnaire envoyé aux anciens bénéficiaires. Taux de réponse de 61%.

■ **En Lorraine, la Plateforme de transition Textile¹⁴²** (Textile, Habillement, Cuir, Chaussure, Lorraine, TPE-PME) mise en place entre 2007 et 2010 et financée par le Conseil régional, a affiché un taux de réussite de l'ordre de **61% en termes de repositionnements, toutes solutions confondues**. La plateforme a accompagné à la fois des demandeurs d'emplois et des salariés. Ces différences de statut peuvent également avoir un impact en termes de repositionnement.

■ **L'antenne emploi interentreprises Textile-Habillement en Nord-Pas de Calais¹⁴³** affiche un taux de réussite de **61% pour la première convention**, selon le cahier des charges prédéfini. Ce taux prend en compte les solutions durables en 2008, 18 mois après l'accompagnement, soit le CDI (27%), ou CDD et contrats de travail temporaire de plus de 6 mois (19%), ainsi que les formations longues de plus de 6 mois (9%) et des créations d'entreprise (6%).

Parmi les 39% restants, non reclassés aux termes de la cellule :

- les personnes toujours en recherche d'emploi (10%),
- les solutions comme les CDD et CTT courts (de moins de 6 mois) (6,5%),
- les reclassements en tant qu'assistante garde d'enfants à domicile n'ayant pas nécessité de formation (solutions personnelles) (3%),
- les évolutions personnelles (pré-retraites - 6,5%),
- les emplois dans le cadre du Cheque emploi service universel - CESU (3%),
- 10% ne souhaitent pas poursuivre leur recherche d'emploi (indisposition personnelle, maladie, souhait d'attendre la fin de l'indemnisation chômage).

■ **La cellule de reclassement de l'entreprise K - monographie n°16** (Textile, Alsace, 68 salariés) mise en place en pleine crise économique en 2009, affiche une réussite de **79%** si l'on prend en compte les CDI, CDD/CTT courts ou longs, les créations d'entreprises et les formations longues qualifiantes ou certifiantes.

¹³⁸ Dares, Simmonet V & Ulrich V. (2009). *La Mobilité entre métiers : 30% des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003*. Premières informations et premières synthèses, janvier 2009. n°05-3

¹³⁹ Dares, Bobbio M., Gratadour C. avec la collaboration de Zegmani S. (2009). *Le Reclassement professionnel des salariés licenciés pour motif économique : comparaison entre le contrat de transition professionnelle, la convention de reclassement personnalisé et l'accompagnement classique ANPE*. Premières informations et premières synthèses, octobre 2009, n°43-3.

¹⁴⁰ Taux de reclassement sur la base des sorties pérennes, CDI, CDD ou intérim long et créations d'entreprises.

¹⁴¹ Cf. monographie n°19 - Cellule de reclassement interentreprises PAMID.

¹⁴² Cf. monographie n° 17, *op. cit.*

¹⁴³ Cf. monographie n°18, *op. cit.*

La comparaison des résultats des différents dispositifs de reclassement doit toutefois être maniée avec précaution et ce, pour plusieurs raisons :

- les taux de reclassement nationaux prennent généralement en compte des sorties pérennes de type CDI, CDD ou intérim long et des créations d'entreprises. Les reconversions accompagnées par une formation longue de plus de six mois débouchant généralement vers une qualification ou certification peuvent également être prises en compte dans les solutions durables de repositionnement ;
- **les bilans** quantitatifs et qualitatifs initiés au niveau des opérateurs de reclassement **ne reposent pas sur des indicateurs standards** demandés par l'Etat, qui permettraient de disposer d'une même grille de lecture des cellules de reclassement, et d'éviter la confusion et la difficile lecture des résultats.
- La vie d'une cellule de reclassement est soumise à différents parcours d'accompagnement, des allers-retours, des possibles croisements entre prestataires, des formations courtes ou longues, des retours à l'emploi au sein de différents contrats..., d'où **des résultats souvent sujets à des interprétations variées.**

- **Des repositionnements soumis aux aléas économiques**

De 2005 à 2008, **les taux de reclassement** présentés par la Dares¹⁴⁴ **n'ont cessé d'augmenter** pour l'ensemble des cellules de reclassement conventionnées. Pour l'essentiel, **l'amélioration de la conjoncture de l'emploi** entre 2005 et 2007 **explique cette progression** : une augmentation du taux des reclassements de l'ordre de 4,6 points entre 2004 et 2005.

Pour la filière THC, on constate des taux de reclassement¹⁴⁵ (proportion de bénéficiaires ayant obtenu un emploi, CDI, CDD ou intérim, création d'entreprises) similaires et des progressions comparables sur cette même période :

- **en 2005, le taux de reclassement de l'Industrie Textile-Habillement atteint 56%** au niveau national, celui de **l'Industrie de la Chaussure et du Cuir 60%**, derrière la Métallurgie (63%), la Construction (65%) et l'Industrie chimique (62%). Les cellules de reclassement interentreprises affichent quant à elles un taux de l'ordre de 53% ;
- Le taux de reclassement du Textile-Habillement a progressé de 9 points en 2005, celle de la Chaussure et du Cuir de 8 points, par rapport aux bilans effectués en 2003.

Si l'on prend en compte le seul taux de reclassement, **les résultats des dispositifs** de reclassement de la filière Textile-Habillement-Cuir apparaissent donc **plutôt encourageants** par rapport aux taux nationaux, surtout au regard des caractéristiques spécifiques des profils des salariés de la filière.

Il convient cependant de relativiser ce constat à la lumière de la conjoncture actuelle dans l'industrie.

B. Des mobilités externes dépendantes du marché de l'emploi et du parcours professionnel

La mobilité entre métiers dépend notamment du métier occupé initialement et de sa qualification. C'est ce que semble confirmer une étude de la Dares¹⁴⁶ et les analyses menées sur la filière THC. L'analyse réalisée sur les familles professionnelles permet de dégager cinq types de mouvements en fonction des métiers d'origine. Y sont distingués :

¹⁴⁴ Disponibles jusqu'en 2005 et par les rapports annuels de performance à partir de 2006 via le SI-PSE.

¹⁴⁵ Dares, Bobbio M. (2005). *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003*. Premières informations et premières synthèses, mai 2005, n°19.2.

¹⁴⁶ Dares, Simmonet V & Ulrich V. (2009), *op. cit.*

- **les métiers stables dont on change rarement** - professionnels de santé, cadres de la Banque et de l'Assurance ; familles professionnelles dont le statut d'indépendant est prédominant (agriculteurs, partons et cadres d'hôtels cafés et restaurant) ; métiers à compétences très spécifiques pour lesquels le marché de l'emploi est stable (ex : ouvriers qualifiés su formage de métal, conducteurs d'engins...) ;
- **les métiers à forte mobilité au sein du même domaine professionnel** (le plus souvent dans un sens ascendant et au sein d'une même entreprise) – métiers de gestion et administration des entreprises, de l'informatique, emplois de la fonction publique ;
- **les métiers à forte mobilité vers d'autres domaines professionnels** – ingénieurs et cadres de l'industrie (quittent la production et la méthode pour aller vers l'informatique, la recherche et développement) ; professionnels de l'électricité et de l'électronique (large champ d'activité dans le domaine du Bâtiment et de l'Industrie) ;
- **les métiers aux changements fréquents vers le même domaine ou d'autres domaines** - agents d'exploitation des transports ; employés administratifs d'entreprises, employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration ;
- **les métiers qui conduisent le plus souvent vers le chômage ou l'inactivité** – métiers occupés par des personnes ne possédant aucun diplôme ou un diplôme professionnel de type CAP-BEP ; métiers de la communication, de l'information.

Les résultats qualitatifs analysés sur la filière THC montrent les **grandes tendances de repositionnement professionnel externe**.

Deux types de mobilité professionnelle externe apparaissent **pour les ouvriers qualifiés ou faiblement qualifiés** du Textile et du Cuir¹⁴⁷ : les métiers ouvrant vers le même domaine ou vers d'autres domaines professionnels ou plus négativement vers l'inactivité ou le chômage

La reconversion est une des solutions possibles pour les ouvriers faiblement qualifiés. Dans ce cas, leur mobilité se fait le plus souvent **à niveau de qualification égale** : ils changent de domaine professionnel mais restent ouvriers faiblement qualifiés.

Les ouvriers qualifiés du Textile et du Cuir, en emploi en 1998 sont à plus de 40% dans un autre métier en 2003. Ils sont devenus artisans ou se sont orientés vers des emplois à niveau de qualification identique dans les industries de process¹⁴⁸ (industries de transformation des matières premières et de certaines étapes de fabrication d'un produit, de type plasturgie, chimie, métallurgie...). La mobilité intersectorielle entre domaines professionnels peut s'expliquer par la mise en valeur de compétences transférables et utiles à de nombreux métiers.

Si les ouvriers du THC parviennent pour la majorité à rester dans le même domaine professionnel, et, pour un certain nombre d'entre eux, à se réorienter, **ils font également partie des métiers les plus soumis au chômage et à l'inactivité**, avec les métiers peu qualifiés des services, de l'électricité ou de l'électronique, les employés de restauration...

Les ouvriers non qualifiés du Textile semblent plus fragilisés que les ouvriers qualifiés.

¹⁴⁷ Selon la nomenclature INSEE (F00 : Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir ; F10 : ouvriers qualifiés du textile et du cuir).

¹⁴⁸ Dares, Simmonet V & Ulrich V. (2009), *op. cit.*

- **Des difficultés de reclassement sur un même métier pour les opérateurs de production...**

Les tensions sur le marché de l'emploi, que ce soit dans la filière THC ou dans l'Industrie de manière générale, offrent peu de perspectives de reclassement sur un même métier.

Selon une étude menée par l'Observatoire des métiers du Textile, de la Mode et du Cuir en 2010, la majorité des entreprises de la filière prévoit des effectifs stables : le pourcentage d'entreprises envisageant des recrutements n'est que de 10%. **Très peu de reclassements collectifs sont donc aujourd'hui possibles dans la filière THC** eu égard au contexte économique (délocalisations, mutations...).

Malgré le manque de perspectives de recrutement au niveau national, **des recrutements ponctuels semblent en revanche possibles au niveau local.**

■ *Un exemple : l'entreprise K - monographie n°16 (Textile, Alsace, 68 salariés) qui a réussi à reclasser une dizaine d'opérateurs de production dans une Textile en favorisant le réseau professionnel local.*

Quelques bémols toutefois concernant ce type de repositionnements :

- les postes d'opérateurs qualifiés sont ponctuels et ne constituent **pas des flux suffisants pour réintégrer l'ensemble des opérateurs dans la filière THC** ;
- les postes accessibles aux opérateurs faiblement qualifiés sont rares, **les tendances de recrutements actuelles profitant plus volontiers aux salariés plus qualifiés**, techniciens et cadres de l'industrie, qui passent avec succès les barrières du recrutement ;
- ils ne **sont possibles dans la filière que lorsque l'entreprise a su profiter d'un développement** avant la crise, en se positionnant sur une niche, en développant des activités à haute valeur ajoutée, en recevant des aides financières pour recruter ou en actionnant les « bons leviers » (contrat de professionnalisation, ...).
- Ils sont envisageables **sur un même territoire pour les ouvriers**, la mobilité géographique n'étant que peu exploitée.

Ce qui est vrai pour la filière THC s'applique également pour l'Industrie de manière générale : les reclassements pourraient s'opérer aisément pour les opérateurs de production si davantage de postes étaient à pourvoir.

Par ailleurs, au-delà des offres restreintes sur le marché de l'emploi industriel, le recours à la mobilité géographique est délicat pour les opérateurs. Le retour à l'emploi s'opère sur un bassin d'emploi face aux fluctuations du marché local.

Enfin, **les emplois très spécifiques, correspondant à une technicité propre au secteur**, comme ceux d'opérateurs en confection, finition, rasage, qui ne trouvent pas leur équivalent dans d'autres secteurs, tendent à se reclasser plus difficilement, le métier en tant que tel n'existant pas dans d'autres secteurs d'activités. Or ces personnes ont acquis des qualités et des compétences sur ces postes fortement valorisées dans le Textile-Habillement.

- **... avec toutefois des opportunités de reconversion**

Face aux tensions du marché de l'emploi, les opérateurs trouvent des solutions de reconversions¹⁴⁹. La reconversion professionnelle pour les opérateurs issus de l'industrie du THC repose plus volontiers sur un changement d'emploi dans un autre secteur d'activité, rendant l'accompagnement vers un retour à l'emploi plus contraignant et long.

¹⁴⁹ Sur un emploi différent dans un même secteur d'activité ou dans un autre.

Identifier les possibilités de reconversion d'une personne passe nécessairement par un **bilan des acquis professionnel et personnel**. Il s'agit de rechercher **les points de convergence dans le parcours de la personne avec un métier cible**, afin de réduire le risque de la diriger vers un emploi qui ne lui convient pas, ou encore de limiter les passerelles en éliminant certains choix individuels possibles.

Une solution valable pour une personne ne l'est pas nécessairement pour une autre : la reconversion doit ainsi tenir compte de la **personnalité, des aptitudes et des intérêts** d'une personne, ainsi que des **compétences acquises individuellement** tout au long de son parcours, professionnel ou non. Ces éléments doivent être intégrés dans le cadre des **outils collectifs** (cartographies collectives de mobilité) utilisés dans ce type de démarche.

Si l'accompagnement n'est pas suffisamment sécurisé, la reconversion comporte un risque élevé de chômage après le repositionnement. En effet, ce type de mobilité externe suppose l'élaboration d'un nouveau projet professionnel et la recherche d'un emploi sans expérience professionnelle. Afin de limiter les risques d'erreur de parcours, les acteurs du reclassement doivent prendre en compte le potentiel des personnes et les **acquis transférables**. **Les reconversions s'opèrent** vers d'autres emplois en développement dans les secteurs qui recrutent.

A noter : la question du transfert des acquis susceptibles d'être réinvestis dans un emploi se pose dans toute action de mobilité professionnelle, même sans changement d'emploi. Ainsi, dans le cadre d'un recrutement, la personne peut être amenée à passer des tests (aptitudes, personnalité, ...), entretiens ou mise en situation, destinés à vérifier l'adéquation de ses compétences avec les exigences attendues et définies par l'entreprise qui recrute.

La réussite du transfert de compétences est fortement dépendante du contexte de la personne et de la nature de la reconversion :

- **la reconversion par transfert d'éléments techniques** : elle semble possible si le dernier emploi occupé est proche de celui ciblé en termes de compétences ou si la personne a acquis des connaissances (dans le cadre d'un diplôme antérieur) et que l'on peut identifier facilement les blocs de compétences à réinvestir d'un emploi à l'autre.
 - *10% des opérateurs issus de l'entreprise J - monographie n°15 (Textile, Midi-Pyrénées, environ 600 salariés, sous-traitant du secteur automobile) se sont repositionnés dans le secteur de la construction mécanique et travaux des métaux en tant qu'agent d'usinage. Principaux éléments facilitant le transfert : la maîtrise de la conduite de machines de process automatisé (pour les conducteurs d'équipements industriels), la connaissance des règles d'hygiène et de sécurité, des règles de calcul de mesure, le respect des procédures, des contraintes de travail similaire... une formation liée aux techniques d'usinage a été un tremplin vers ce métier. Les personnes positionnées sur ce métier avaient une expérience dans la conduite de machines.*
- **la reconversion par transfert d'éléments personnels, sociaux et organisationnels** : le choix du secteur et de l'emploi se fait principalement en prenant en compte la personnalité, les aptitudes, les attentes et les intérêts du candidat, mais aussi le contexte de travail. Par exemple, la reconversion d'un opérateur de production dans un emploi d'auxiliaire de vie dans le secteur des services à la personne suppose un changement total mobilisant notamment des qualités personnelles comme la patience, l'autonomie et le sens de l'organisation.

■ La plateforme de transition professionnelle textile dans les Vosges¹⁵⁰ a accompagné en plusieurs temps la reconversion d'un ouvrier issu du Textile. Son projet : monter une auto-école. La totalité du parcours de professionnalisation est évalué à 3-4 ans. Il commence par être enseignant en auto-école avant de monter sa propre entreprise. La plateforme a fortement aidé son projet par la mise en avant de ses atouts. Ses expériences extraprofessionnelles en tant qu'entraîneur de plusieurs équipes de football pour adolescents attestent de son intérêt pour la pédagogie, les relations humaines et le management d'équipes. Etant secrétaire du CE de son entreprise, il démontre également son esprit volontaire et entreprenant. De plus, il avoue son intérêt pour la sécurité routière. Après la réussite du concours d'entrée en formation, il a finalement intégré une auto-école et quitté son entreprise initiale.

Exemples des principaux secteurs constatés de repositionnement pour les opérateurs

Exemples d'emplois sensibles dans la filière THC (2004/2010) ¹⁵¹	Exemples de secteurs et emplois de reconversion pour les opérateurs de la filière THC (2004/2010)	
	Secteurs	Principaux emplois
<ul style="list-style-type: none"> - Conducteurs d'équipements industriels (rameurs, tisseurs...) - Opératrices en confection (assemblage, coupe, contrôle-visite, finition, retouches, patronage) - Opérateurs de maintenance - Opérateurs de la logistique (préparateurs de commandes, magasinier, cariste) - Opérateurs en dentelles 	« Services aux personnes/aux collectivités »	Aide à domicile/assistant de vie, employé à domicile, assistante maternelle, esthéticienne, ouvrier d'entretien, aide soignant ou aide médico-psychologique,...
	« Métallurgie »	Agent d'usinage et travaux des métaux...
	« Bâtiment 2 nd œuvre »	Electricien, maintenance,...
	« Gestion administrative/secrétariat »	Secrétaire administrative, ...
	« Transport de marchandises et de personnes »	Chauffeur poids lourd, chauffeur de taxi, conducteur de bus,...
	« Logistique » (manutention, gestion et exploitation des transports)	Agent logistique, cariste,...
	« Commerce et distribution »	Agent de restauration, cuisinier,...
	« Production agricole »	Conducteur de machine, operateur,...

Les passerelles identifiées d'après les repositionnements des personnes en transition dépendent des possibilités offertes par le marché du travail local et du profil des personnes :

- les emplois liés aux secteurs des services à la personne et aux collectivités sont occupés en grande majorité par les femmes ;
- les hommes se repositionnent plus volontiers dans la métallurgie, le bâtiment ou la logistique ;
- cependant, les clivages hommes-femmes se réduisent à mesure que les offres d'emplois diminuent.

¹⁵⁰ Cf. monographie n°17, *op. cit.*

¹⁵¹ Capitalisation de données FORTHAC issues des Régions du Nord, de l'Ariège, de la Lorraine, de l'Alsace, de l'Ouest.

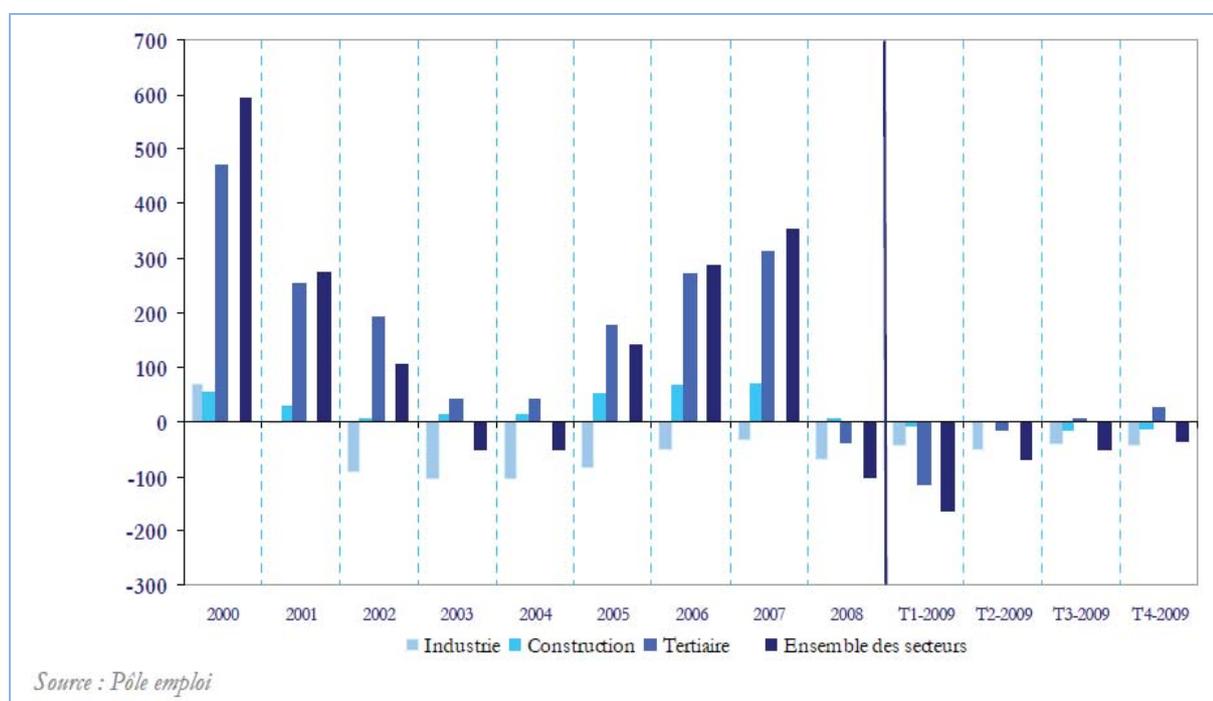
Finalement, que les passerelles entre emplois et secteurs soient déterminées au niveau collectif (diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences de l'AFPA) ou au niveau individuel (bilan professionnel et accompagnement), elles semblent avant tout s'appuyer sur les **possibilités offertes par le marché du travail** et reposent sur le **même niveau de qualification**. On parle de **solutions « adéquationnistes »** en référence à l'adéquation homme-poste.

- **Les employés qualifiés, techniciens et cadres mieux lotis**

Les mutations économiques impactent l'industrie de manière générale. En 2009, l'emploi salarié a enregistré un niveau record de destructions nettes d'emploi salarié (- 322 000 entre décembre 2008 et décembre 2009, voir graphique ci-après). Tous les secteurs affichent une diminution de leurs effectifs. **L'industrie est le secteur le plus touché**, avec 182 200 destructions d'emplois sur l'année 2009, soit -5,6% sur un an (Pôle emploi, 2010).

Graphique n°14

Evolution de l'emploi Sectoriel (en milliers)



Néanmoins, **des opportunités de reclassement sur un même métier dans le secteur THC ou dans un autre secteur d'activité sont possibles pour les plus qualifiés.**

On constate ainsi que **les employés, techniciens ou cadres dans la logistique, la maintenance et les services support** se repositionnent relativement bien dans d'autres secteurs (Métallurgie, Agroalimentaire, Automobile, Pharmacie, Plastique), voire à la marge dans le Textile-Habillement-Cuir, quand l'entreprise de ce secteur recrute.

La valorisation des compétences techniques et savoir-faire dépend fortement du contexte économique : les reclassements par « transfert de compétences » se font parce que la personne a acquis des compétences dans un emploi qui sont **valorisables dans un autre secteur qui recrute**. Les compétences acquises recherchées sont généralement celles issues du dernier emploi, les employeurs souhaitant en effet embaucher **des personnes rapidement employables et opérationnelles sur le poste**.

On parle alors de **mobilité horizontale** : généralement, la personne reste sur le même niveau de qualification ou de responsabilité et le reclassement offre la possibilité de se repositionner assez rapidement sur le marché du travail avec ou sans formation préalable.

Cette mobilité **repose principalement sur l'identification des acquis de l'expérience** permettant à la personne de réinvestir des connaissances et savoir-faire dans une autre entreprise. **Le reclassement s'effectue lorsqu'un transfert de compétences est estimé possible.**

Si la mobilité se fait dans un autre secteur d'activité, **le changement de contexte** lié au secteur et à l'entreprise **peut permettre d'enrichir les compétences acquises** sur un même emploi.

- **Des créations d'entreprises à la marge**

Les créations d'entreprises concernent plus volontiers les opérateurs et employés qualifiés, techniciens et cadres. Toutefois, depuis la création du régime d'auto-entrepreneur, certains salariés faiblement qualifiés se lancent dans une activité indépendante.

■ *Dans l'entreprise J - monographie n°15 (Textile, Midi-Pyrénées, environ 600 salariés, sous-traitant du secteur automobile), plus de 25% des personnes (sur les 83 personnes dites de faible niveau de qualification ayant profité d'un départ individuel) se sont lancées dans la création d'entreprise. On constate que **ces salariés possédaient des compétences dans le domaine de la création, validées par un diplôme, développées dans leur emploi ou en dehors du travail.***

4.5 Les conditions d'une transition professionnelle réussie

L'analyse des monographies et des données théoriques de référence permet de retenir les **principales conditions d'un accompagnement réussi**, c'est-à-dire **favorisant le retour à l'emploi des personnes**.

Deux leviers semblent essentiels :

- **l'anticipation** des changements au sein de l'entreprise pour encadrer et sécuriser le départ ;
- **l'accompagnement** des transitions professionnelles au sein ou en dehors de l'entreprise, lequel s'appuie sur une ingénierie complexe.

- **L'anticipation des changements au sein de l'entreprise**

- *Une mesure de l'impact des restructurations pour l'organisation*

Les restructurations d'entreprises débouchant sur une réduction d'effectifs peuvent conduire à une désorganisation au sein de la structure en raison des départs, en particulier dans le cas de départs volontaires.

Pour éviter cet écueil, deux conditions doivent être réunies :

- **un contrôle des départs** intégrant une mesure de l'impact des restructurations sur l'organisation peut permettre de maintenir un climat social relativement positif du fait de la continuité de la production ;
- un travail sur la **capitalisation des savoir-faire** est recommandé lorsque les départs peuvent conduire à une fuite de compétences parfois clés pour l'entreprise. Dans le cas d'une fermeture d'entreprise, la capitalisation des savoir-faire peut aussi être un moyen de récupérer des capitaux et les réinvestir dans le plan social.

- *Un diagnostic de l'organisation pour identifier l'accompagnement adapté*

Le travail d'anticipation mené par l'entreprise doit permettre de construire un dispositif de reclassement en amont des restructurations même si l'accompagnement se déroule après le licenciement.

Ce travail prend la forme d'un **diagnostic de l'organisation** destiné à identifier les emplois susceptibles d'être concernés par des mobilités professionnelles externes.

L'objectif : élaborer un projet professionnel dont l'aboutissement sera le reclassement ou la reconversion des salariés concernés, la création d'entreprises, des formations longues certifiantes ou qualifiantes...

Le diagnostic peut être établi dans le cadre :

- d'une **GPEC** : il sera, dans ce cas, remis à jour en fonction des évolutions ;
- ou, le cas échéant, **d'un diagnostic spécifique de court terme** permettant d'élaborer un cadre d'actions (une suggestion : un diagnostic de l'entreprise permettrait pour les entreprises concernées d'anticiper les modalités d'accompagnement des mobilités externes. Sachant qu'un accord de méthode permet de préciser les modalités d'accompagnement de certaines situations en particulier l'accompagnement des mobilités externes, il pourrait être intéressant pour les entreprises de réfléchir en amont à ce type d'accompagnement, d'inscrire ces modalités dans un accord, voire plus simplement dans un cahier des charges) pour anticiper la mise en place d'un dispositif de reclassement en formalisant un état des lieux.

Dans le cadre d'un travail d'anticipation, ce diagnostic peut enclencher des démarches d'accompagnement en amont des restructurations afin de sécuriser les parcours des salariés

les plus fragiles et notamment les moins qualifiés (informations sur les dispositifs d'orientation, emploi et formation, recours au bilan professionnel, positionnement sur des certifications professionnelles inter-branches...)

Dans le cadre de la mise en place d'une cellule de reclassement, le diagnostic peut prendre en compte le nombre de salariés, les catégories socioprofessionnelles et surtout les caractéristiques de la population concernée et du bassin d'emploi. Ces premières indications permettent de **formuler une demande adéquate d'accompagnement** et de spécifier sa durée, le nombre et le profil des consultants, les méthodes de prospection des opportunités sur le marché dit « caché » du bassin d'emploi, l'organisation et le suivi des personnes, en particulier des plus vulnérables.

- **Un accompagnement individualisé encadré et coordonné**

L'analyse des cas étudiés montre que **l'accompagnement tout au long du parcours, de la préparation à la réalisation de la transition professionnelle, est une donnée essentielle.** Dans son rapport¹⁵² sur la « Sécurisation des parcours professionnels », le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, confirme cette observation : « *Dans les expériences réussies, une personne en transition (...) n'est jamais seule face à la formation ou à l'emploi. (...). En tout état de cause, la qualité de l'accompagnement est cruciale. L'accompagnant crée un lien privilégié de confiance qui facilite les transitions.* »

La réussite d'un accompagnement à la mobilité externe repose sur différents facteurs :

- le conseil d'un **référént accompagnateur** qui aide la personne à retrouver un emploi en fonction de son profil, de ses attentes et de ses contraintes ;
- les opportunités du **marché du travail local** ;
- un **investissement en temps**, indispensable pour assurer un **suivi régulier** des personnes, surtout pour les populations fragilisées ayant besoin d'un soutien psychologique et méthodologique plus fort.

- *Epauler mais ne pas faire « à la place de » : le rôle du référent accompagnateur*

L'ensemble des pratiques réussies montre que l'accompagnement des personnes s'appuie sur **un référent accompagnateur tout au long de la période de transition professionnelle.**

Un accompagnement personnalisé est la garantie pour chaque personne de **valoriser son « capital compétences »** et de **bâtir un projet professionnel réaliste** sur son territoire.

Le rôle du référent est essentiel, surtout dans le cas de ruptures d'emploi (licenciement), mais également de départs volontaires, en amont de la rupture du contrat de travail, pour les personnes susceptibles de rencontrer des difficultés de repositionnement professionnel.

Ce référent peut être :

- le **responsable RH** de l'entreprise ou **un expert en orientation professionnelle** rattaché à un cabinet conseil ou à un organisme spécialisé (FONGECIF, AFPA, centre de bilan de compétences, réseau ANACT...) dans le cadre d'une mobilité externe volontaire ;
- **un expert en orientation professionnelle** rattaché à un cabinet conseil ou à un organisme spécialisé (Pôle emploi, AFPA, réseau ANACT...) en cas d'accompagnement des licenciements.

Les clés essentielles de réussite de l'accompagnement :

¹⁵² CNFPTLV (2008). *La sécurisation des parcours professionnels par la formation. Contribution du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, février 2008.*

- **un nombre limité de personnes suivies** par référent accompagnateur pour optimiser le coaching et l'investissement consacré à chacun. A noter : en règle générale, dans le cas du CTP, un conseiller accompagne 30 adhérents alors que le conseiller CRP accompagne 50 adhérents¹⁵³;
- **les compétences d'un expert qui maîtrise les dispositifs mobilisables** : connaissance des acteurs locaux d'accompagnement et des dispositifs de formation adéquats, du marché du travail, des outils d'aide à l'orientation et des techniques de recherche et de valorisation du CV ;
- un lien assuré tout le long de l'accompagnement entre la personne, son projet, l'emploi sur le territoire, en coordination avec les acteurs locaux de l'accompagnement pour mettre en place les actions concourant à la réussite du repositionnement.

■ *Dans le cadre de l'accompagnement de l'entreprise K – monographie n°16 (Textile, Alsace, 68 salariés en 2009), le cabinet conseil Philomène Magu Conseil a épaulé 55 salariés licenciés avec deux référents (soit 27 personnes par référent). Taux de reclassement : 79%.*

- *Connaître le marché du travail local pour identifier les opportunités*

La prospective du marché de l'emploi local est aussi un des éléments de réussite incontournable, eu égard aux difficultés de visibilité des offres d'emploi et aux tensions sur le marché de l'emploi. Du fait de la multiplication des canaux de recrutement, **les offres d'emploi sont en effet de moins en moins visibles**. Par ailleurs, les opportunités de recrutement sont plus limitées en raison de la crise économique et industrielle.

Toutefois, les outils de prospectives se multiplient tandis que les organismes spécialisés développent des activités centrées sur la recherche d'offres d'emploi.

■ *L'étude du **Centre d'Analyse Stratégique**¹⁵⁴ a identifié les secteurs porteurs avant la crise de 2008/2009 : secteurs technologiques, haut de gamme, service de proximité. L'analyse des évolutions sectorielles pendant la crise indique un emploi industriel tendanciellement à la baisse, tandis que le secteur des services représente une part croissante de l'emploi total. L'étude met également en évidence les potentiels les plus représentatifs de créations d'emplois à l'horizon 2015 (présentés dans l'ordre décroissant) : services opérationnels, construction, conseils et assistance, services à la personne, commerce de détail, activités récréatives-culturelles et sportives, commerce de gros, transports, commerce et réparation automobile, hôtellerie-restauration, recherche et développement, activités immobilières, eau-gaz-électricité.*

■ *Les enquêtes de **Pôle emploi « Besoin de main d'œuvre (BMO) »** permettent également de cerner les grandes tendances de recrutement.*

■ *Pour aller plus loin, le **Diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences de l'AFPA**¹⁵⁵ permet notamment d'identifier les offres de recrutement sur un territoire, et de faire le lien avec les compétences collectives réinvestissables dans d'autres activités. Les offres d'emploi sont alors cernées par enquête téléphonique auprès des entreprises.*

■ *Les **cabinets conseil** en accompagnement des restructurations profitent quant à eux d'un **large réseau de professionnels** construit dans le cadre de leurs activités de conseil en recrutement, ou d'accompagnement des restructurations.*

¹⁵³ IGAS, Dole P. (2010), *op. cit.*

¹⁵⁴ CAS, Liégy M. & Jolly C. (2010). *Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise*. Centre d'analyse stratégique. Note d'analyse 200, novembre 2010.

¹⁵⁵ Cf. monographie n°8, *op. cit.*

■ **Le réseau de l'entreprise** elle-même peut être d'un grand soutien pour les salariés à la recherche d'un emploi sur le territoire. Le dirigeant de l'entreprise K - monographie n°16 (Textile, Alsace, 68 salariés en 2009) a ainsi aidé plus d'une dizaine de salariés à se repositionner sur le marché grâce à l'activation de son réseau.

■ Enfin, le **comité de pilotage d'une cellule de reclassement** peut permettre de centraliser les offres d'emploi des différents partenaires.

- Aider la personne à construire son projet professionnel en prenant en compte l'ensemble de son parcours professionnel et de ses compétences extraprofessionnelles

Les pratiques observées témoignent de l'importance de la prise en compte de l'**expérience** de la personne.

L'**analyse de l'activité / de l'expérience** est indispensable pour :

- **identifier les différentes étapes du parcours professionnel**, en repérant, pour chacune, les expériences acquises, les activités et tâches accomplies, le contexte de travail dans lequel elles ont été menées (réseau de relations, environnement et ambiance, rythme et cadences...), les résultats obtenus, l'intérêt et la satisfaction éprouvés ;
- mettre en évidence **les blocs de compétences et aptitudes mobilisés** par la personne, afin **d'identifier les atouts potentiellement « réinvestissables »** dans un emploi ou un autre secteur d'activité ;
- **ajuster le parcours** en fonction d'un projet de reclassement, de reconversion ou de création d'entreprise.

Cette analyse peut être faite par le référent accompagnateur ou par une personne maîtrisant la conduite d'un bilan professionnel et personnel, qui prend en compte les expériences extraprofessionnelles telles les activités bénévoles...

Différents dispositifs et outils peuvent être mobilisés :

- le bilan de compétences ;
- le bilan de compétences approfondi (outils Pôle emploi, à destination des demandeurs d'emploi) ;
- des tests psychotechniques pour évaluer les aptitudes comportementales et vérifier les atouts mis en avant lors du bilan professionnel. Les intérêts et valeurs personnelles et professionnelles, la personnalité ou les aptitudes intellectuelles ou psychomotrices sont autant d'indicateurs objectifs permettant d'élaborer le champ du positionnement professionnel ;
- l'appui individuel au projet de reconversion (APR – prestation AFPA). Il s'agit d'accompagner le salarié dans la définition d'un projet de reconversion professionnelle en identifiant les compétences transférables dans de nouveaux champs professionnels et en proposant un parcours adapté en lien avec les potentialités du territoire.

■ *L'étude des reconversions établie pour l'entreprise J - monographie n°15 (Textile, Midi-Pyrénées, 600 salariés) a révélé que l'un des facteurs de réussite a été la valorisation des compétences comportementales. On peut parler de compétences développées notamment au sein de l'activité dans le Textile ou d'aptitudes confirmées ou cours de l'expérience, telles que : « le respect des objectifs, des procédures et méthodes, des exigences qualité, une réactivité face aux délais, une facilité à gérer des aléas de premier niveau, des qualités d'organisation, d'attention, de contrôle, une capacité à s'adapter à des environnements contraignants, une prise en compte de l'impact de son travail sur les autres, une capacité à passer d'une activité à une autre ».* Ces compétences, souvent nécessaires dans l'emploi mais rarement valorisées en tant

que telles, ont ainsi été déterminantes pour faciliter l'accès à des métiers quelques fois bien différents de ceux exercés dans le Textile (Service à la personne, Bâtiment second œuvre, Construction mécanique et travaux des métaux, secrétariat...). L'étude a également montré que des reconversions peuvent être facilitées grâce à la mise en valeur de compétences extra-professionnelles (une personne a valorisé ses activités de loisir en expérience professionnelle en tant que professeur de danse).

« Le récit de vie »

La méthode la plus utilisée est l'entretien d'accompagnement à travers ce qu'on appelle « **le récit de vie** »¹⁵⁶ Cette méthode repose sur un entretien structuré et guidé par le référent accompagnateur qui aide la personne à explorer et raconter son expérience. La maîtrise de la technique d'entretien est essentielle pour le référent qui doit accompagner et non faire à la place de la personne.

L'intérêt de cette méthode est que **le salarié prend conscience de l'ensemble de son parcours. Il reconnaît par lui-même ses domaines de compétences et les environnements de travail dans lesquels il se sent à l'aise et motivé.** La personne peut d'autant mieux réinvestir ses compétences qu'elle sait les reconnaître et en parler.

L'analyse de l'expérience a donc plusieurs fonctions : permettre la prise de conscience par la personne de ses propres acquis, faciliter l'entretien de recrutement, l'inciter à s'engager dans une démarche de validation des acquis, identifier ses compétences et les conditions de travail favorable à son épanouissement personnel et professionnel, favoriser le transfert de compétences acquises.

- Favoriser la confrontation du projet professionnel de repositionnement pour aider la personne à se lancer dans un projet réaliste

Se reconverter suppose de connaître les emplois vers lesquels on souhaite s'orienter. Le bilan professionnel et personnel et la prise en compte des emplois disponibles sur le territoire permettent aux salariés de mesurer l'écart entre le rêve et la réalité et d'élaborer un projet réaliste.

■ Il existe de nombreux moyens de porter à la connaissance des personnes ces emplois vacants : Pôle emploi, mais aussi les Maisons de l'emploi, les PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi), les missions locales pour les jeunes, les sites internet des branches professionnelles, les forums et autres salons de recrutement... L'AFPA propose également des ateliers de découverte des métiers de l'AFPA où des professionnels du métier viennent à la rencontre des personnes pour présenter un emploi.

■ D'autres initiatives comme « l'orientoscope » de la CCI à Mulhouse permettent aux salariés de découvrir un emploi à travers **des ateliers représentant des situations de travail simulées correspondant à la réalité de l'emploi visé.**

■ La méthode qui porte le plus ses fruits en matière de projection est « **l'évaluation en milieu de travail (EMT)** » de Pôle emploi qui permet à une personne demandeur d'emploi d'effectuer un stage en entreprise afin d'observer et de se confronter à la réalité de l'emploi souhaité. Au sein de la cellule de reclassement de l'entreprise K – monographie n°16 (Textile, Alsace, 68 salariés en 2009), 28% des personnes ont profité de ce dispositif pour tester des reconversions. Le projet « **TEXSAP**¹⁵⁷ », initié au sein du FORTHAC Régions du Nord a **facilité les projets de reconversion du Textile vers les Services à la personne** (aide à domicile en majorité, assistante de vie, aide ménagère,

¹⁵⁶ Guichard J. & Huteau M. (dir.) (2007). *Orientation et insertion professionnelle. 75 concepts clés*. Paris : Dunod.

¹⁵⁷ Cf. monographie n°18, op. cit.

assistante maternelle) grâce notamment à la mobilisation de l'EMT. Le projet prévoyait la mise en place de réunions d'informations collectives pour présenter les métiers aux personnes intéressées, l'aide à la recherche de stage en milieu de travail, et la possibilité de bénéficier d'actions de formation qualifiante. 13 personnes ont obtenu le **titre professionnel « Assistant de vie aux familles - ADVF »**, 7 directement et 6 partiellement (elles disposent de 5 ans pour revalider les modules manquants).

- *Prendre en compte les contraintes individuelles*

Le repérage des contraintes individuelles par les référents accompagnateurs est essentiel pour identifier des lacunes ou des freins au retour à l'emploi et **orienter la personne vers un accompagnement approprié.**

Des freins comme l'illettrisme, le handicap, des problèmes matériels ou personnels sont autant de contraintes à prendre en compte pour ne pas bloquer le repositionnement. Ces situations nécessitent un accompagnement spécifique en parallèle du process de transition.

■ *La cellule de reclassement interentreprises en Nord-Pas de Calais¹⁵⁸ prévoyait un **appui social**, assuré par un ancien ouvrier du Textile, Daniel Steyaert. **14% des 800 adhérents à l'antenne emploi ont bénéficié de cet appui.** 43 % des demandes concernaient une aide à la reconnaissance en tant que travailleur handicapé ou un appui pour des problèmes de santé, 32% un soutien psychologique, les autres portaient sur un manque d'autonomie ou des raisons matérielles.*

■ *La cellule de reclassement de l'entreprise K – monographie n°16 (Textile, Alsace, 68 salariés en 2009), prévoyait un soutien psychologique pour une dizaine de personnes (sur une soixantaine accompagnée), population possédant une forte ancienneté dans l'entreprise, attachée aux métiers exercés et à la culture familiale créée au sein de la société depuis de nombreuses années. Parmi les freins repérés : un deuil à faire, la crainte de ne pas retrouver la même rémunération et de rencontrer des difficultés financières potentielles, des problèmes de santé, la peur de l'inactivité et de la solitude. Autant de résistances à travailler avant de pouvoir se vendre sur le marché du travail.*

- *Favoriser le développement des compétences par la formation*

Des **formations courtes** peuvent être préconisées pour adapter les compétences et favoriser la réussite d'un projet.

- **Des remises à niveau** (en langues, informatique...) peuvent s'avérer nécessaires avant une formation à la reconversion.
- **L'obtention d'habilitations spécifiques** (caces, ...)

Des **formations longues** qualifiantes sont généralement préconisées pour accompagner les reconversions (services aux personnes, bâtiment, logistique, hôtellerie, ...).

Par ailleurs, les **formations à la recherche d'emploi** constituent un élément central de l'accompagnement, d'autant plus indispensables que :

- certaines personnes de la filière THC n'ont jamais été confrontées à des situations de recherche d'emploi ou ne l'ont pas été depuis de nombreuses années ;
- les méthodes de recrutement des employeurs évoluent (utilisation des réseaux sociaux sur Internet par exemple).

Des formations sont proposées dans le cadre des dispositifs de type CTP/CRP et par Pôle emploi. Les formations proposées comportent en général **une aide à l'élaboration d'un CV et d'une lettre de motivation, l'apprentissage de l'utilisation des canaux de recrutement** via

¹⁵⁸ Cf. monographie n°18, *op. cit.*

internet, de **techniques d'enquêtes téléphoniques** auprès des entreprises, et la **formation à l'entretien d'embauche** à travers des simulations filmées ou non.

Ce type d'accompagnement est indispensable dans le cas d'une mobilité externe pour **préparer la personne aux nouvelles méthodes de recrutement** et améliorer ses chances de repositionnement sur le marché du travail. En outre, ces dispositifs permettent de **rendre la personne autonome** dans ses recherches.

- Favoriser l'obtention d'une certification

Les compétences et le potentiel d'une personne étant difficiles à évaluer objectivement, les employeurs français s'appuient sur les certifications pour sélectionner les candidats à l'embauche. Le diplôme reste en effet un critère absolu et un élément de garantie du recrutement en France, contrairement aux pays anglo-saxons où l'expérience et le potentiel priment.

- *Dans l'entreprise J - monographie n°15 (Textile, Midi-Pyrénées, 600 salariés), des personnes avaient réussi à se repositionner en réinvestissant des compétences acquises et validées par un diplôme : l'une d'elles, possédant un BEP en mécanique agricole, a retrouvé un emploi en tant que poseur de panneaux photovoltaïques ; une autre, détenant un CAP métallier, a retrouvé un emploi en tant qu'agent d'usinage.*

L'obtention d'une certification - diplôme, Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches (CQPI)¹⁵⁹ - constitue de ce fait un gage d'employabilité pour la personne qui souhaite se reclasser.

Elle peut être réalisée notamment à travers le dispositif des Parcours Modulaires Qualifiants¹⁶⁰, les formations certifiantes ou encore via la validation des acquis de l'expérience (VAE). L'accès à la certification constitue un gage de sécurisation des parcours de mobilité et de meilleure employabilité pour les salariés.

- Optimiser l'intégration dans l'emploi

L'accompagnement à l'orientation, au repositionnement professionnel peut également supposer de renforcer l'aide au recrutement, non seulement pour les salariés mais également pour les entreprises qui recrutent.

Des initiatives se développent à l'image des **plateformes de transition professionnelle de branche ou inter-branches**, dispositifs faisant le lien entre un salarié qui part de son entreprise et une entreprise qui recrute à un niveau collectif¹⁶¹. La GPEC territoriale peut être le lieu de ce type de démarche permettant de mutualiser les informations sur les entreprises qui recrutent (à travers un diagnostic des besoins en recrutement) et les informations sur les personnes cherchant un emploi (avec l'appui des organismes comme Pôle emploi, les groupements d'employeurs, les agences d'intérim...). Des sas de transition sont à renforcer en ce sens afin d'améliorer la sécurisation des parcours professionnels et l'adéquation entre offres et demandes d'emploi.

Par ailleurs, face aux tensions et difficultés de recrutement sur le marché de l'emploi, des dispositifs émergent pour **faciliter la mise en lien et l'évaluation des demandeurs d'emploi**.

¹⁵⁹ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ Cf. monographie n° 17, *op. cit.*

■ *La méthode de recrutement par simulation (MRS) repose sur des mises en situations professionnelles des candidats permettant d'évaluer, non plus leurs qualifications, mais leurs « habiletés » nécessaires au poste proposé. Cette méthode, issue du principe des « assessment centers » permet de ne pas se limiter aux critères habituels de recrutement que sont le diplôme et l'expérience. Depuis sa création, la méthode a permis d'identifier **vingt-six habiletés couramment recherchées par les entreprises**, exemples : Comprendre et respecter des normes et des consignes ; Travailler sous tension ; Mener une action dans la durée ; Travailler en équipe ; Agir dans une relation de service. La MRS a été labellisée par la HALDE comme outil de lutte contre les discriminations lors de l'année européenne de l'égalité pour tous.*

■ *L'EMTPR (outil décliné de « l'évaluation en milieu de travail » et de la « MRS ») consiste à placer le candidat en situation réelle de travail, de lui confier des tâches qui permettent de mesurer ses compétences professionnelles. Plus particulièrement, l'EMTPR permet d'évaluer ses capacités et de vérifier son adéquation avec les exigences du poste à pourvoir. L'entreprise doit désigner un tuteur chargé de l'accueillir, de le guider et de l'évaluer. Il est également chargé d'expliquer au postulant le déroulement et le contenu de l'évaluation. A l'issue de l'évaluation, le tuteur détermine le degré de compétence du postulant à partir d'une fiche d'évaluation. Dans le cas où l'employeur décide de recruter le candidat mais a identifié des lacunes entre son profil et les compétences requises par le poste à pourvoir, Pôle emploi lui proposera l'action de formation préalable au recrutement (AFPR) pour adapter ses compétences et réussir ainsi le recrutement. Si l'employeur ne recrute pas le candidat, le conseiller de Pôle emploi analysera avec lui les difficultés rencontrées afin de lui proposer d'autres solutions.*

- *Assurer une traçabilité de l'accompagnement*

Le suivi des reclassements à travers le comité de pilotage de la cellule de reclassement est un facteur clé de réussite de l'accompagnement, de même que l'implication de l'entreprise et des partenaires sociaux dans le suivi des situations individuelles. Implication qui permet en outre de valider les différentes étapes d'actions notamment les formations.

L'entreprise doit pouvoir compter sur un **suivi actif de chaque personne, identifier et expliquer les succès et les échecs, et demander les réajustements d'accompagnement nécessaires.**

■ *Le suivi de l'accompagnement des licenciés de l'entreprise K – monographie n°16 (Textile, Alsace, 68 salariés en 2009) a permis de réunir les offres d'emplois connues des membres du comité (partenaires sociaux, branche professionnelle, Pôle emploi, Maison de l'emploi, Conseil régional, dirigeant de l'entreprise).*

■ *Le suivi assuré par l'antenne emploi interentreprises en Nord-Pas de Calais¹⁶² a permis à plusieurs reprises de valider les formations conseillées et de contrôler en parallèle le budget.*

Au terme d'un accompagnement, la personne doit avoir acquis les techniques de recherche d'emploi, autrement dit les capacités à :

- analyser ses acquis de l'expérience ;
- identifier les compétences fortes issues de son parcours professionnel ;
- mettre en valeur les blocs de compétences utiles à l'emploi ciblé (rédaction de CV et d'une lettre de motivation) ;
- lire et comprendre les offres d'emplois ;

¹⁶² Cf. monographie n°18 – *op. cit.*

- identifier les emplois disponibles et correspondant à ses compétences et motivations ;
- se mettre en réseau pour favoriser le reclassement ;
- valoriser oralement les expériences utiles pour obtenir l'emploi ciblé.

4.6 Les contraintes de l'accompagnement des transitions professionnelles

- **La qualification des populations ciblées**

Pour rappel, **les ouvriers et employés faiblement qualifiés sont plus souvent sans emploi et leur taux de chômage est supérieur à celui de catégories qualifiées** (INSEE, 2009¹⁶³). En 2007, 17% des ouvriers faiblement qualifiés étaient au chômage, soit **2,2 fois plus que les ouvriers qualifiés et 5 fois plus que les cadres**.

Les chances de retrouver un emploi durable pour un non-diplômé sont inférieures de 20% par rapport à celles titulaire d'un CAP-BEP et inférieur de 50% à celles d'une personne de niveau supérieur à Bac +2.

D'autre part, on constate **un risque de pauvreté plus fort pour les femmes faiblement qualifiées vivant seules**.

La qualification apparaît donc comme le facteur d'autant plus discriminant que le diplôme reste un critère déterminant de recrutement.

C'est pourquoi **il est essentiel qu'en amont des restructurations, les entreprises favorisent l'acquisition d'une qualification ou d'une certification**, via la formation, la VAE, ou le PMQ.

A cet effet, la certification apparaît un **indicateur d'employabilité** au niveau des professionnels du recrutement.

Les entreprises peuvent s'appuyer sur le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) et le Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches (CQPI)¹⁶⁴ lequel facilite le repositionnement professionnel sur un même emploi dans un secteur d'activité différent.

Par ailleurs, **la qualification apparaît un facteur facilitant la mobilité géographique**.

Une étude conduite par l'AFPA en 2007¹⁶⁵, rappelle que **plus les personnes sont qualifiées et élevées dans la hiérarchie de l'entreprise, plus elles sont motivées pour continuer à évoluer**, y compris hors des limites du département, de la région ou à l'étranger. Ainsi, 60% des cadres et professions libérales en activité se disent prêts à changer de région (56% des répondants ayant suivi des études supérieures), contre seulement **28% des non diplômés**.

Les démarches de montée en qualification et acquisition d'une certification peuvent également être entreprises pendant la phase de transition professionnelle, après élaboration du projet professionnel et évaluation du potentiel. Néanmoins, **les démarches anticipées par le biais d'un renforcement régulier des compétences dans l'entreprise doivent être privilégiées**¹⁶⁶.

- **Le volume et la visibilité des offres d'emploi**

Le marché local de l'emploi où sont implantées les entreprises de la filière offre souvent peu d'opportunités en termes d'offres.

L'identification des tendances précises de recrutement au niveau local, la mobilisation (ou la constitution) **des réseaux professionnels et sociaux** sont autant d'éléments indispensables pour renforcer les chances de se repositionner.

¹⁶³ INSEE (2009). *Le retour à l'emploi durable : un enjeu individuel et territorial*, INSEE Limousin, N°52, mars 2009

¹⁶⁴ Cf. Tome 1. Section 2.3.3.D., *op. cit.*

¹⁶⁵ AFPA, « Sondage Opinionway » auprès de plus de 4000 personnes, oct. 2007.

¹⁶⁶ *Infra*, Cf. Tome 1. Section 4.6. Les contraintes de l'accompagnement des transitions professionnelles.

Cette mission revient aux salariés eux-mêmes mais également à leur accompagnateur et au SPE, et plus largement à **tous les acteurs de l'emploi et de la formation présents sur le territoire.**

Dès lors, il conviendrait de **renforcer la visibilité des besoins en recrutement, et développer de nouvelles perspectives d'embauches**, que ce soit dans la filière THC ou pour l'ensemble des secteurs concernés.

Les partenaires sociaux branches professionnelles peuvent développer deux actions :

- **La récolte des besoins en recrutement pour accompagner** autant que faire se peut **les demandeurs d'emplois de la filière vers les secteurs du THC** ou des repositionnements vers d'autres secteurs en recrutement.
- Les partenaires sociaux branches professionnelles de la filière doivent aussi **renforcer leurs actions de partenariats avec d'autres branches professionnelles** susceptibles d'employer d'anciens salariés du Textile-Habillement-Cuir. Les partenariats peuvent être engagés au niveau national pour faciliter les recrutements avec des entreprises au niveau local. Parmi les branches professionnelles concernées, citons les branches industrielles de la plasturgie, la pharmacie, la chimie, la métallurgie, l'agroalimentaire, les branches professionnelles du papier-carton, du bois, du bâtiment, mais aussi les services à la personne, à titre d'indicateurs.

En parallèle, **les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle doivent renforcer leurs actions** en faveur :

- d'une **meilleure visibilité des offres d'emplois** sur les territoires
- d'une **meilleure prise en compte des compétences transférables** (connaissances de base et professionnelles, aptitudes, personnalité, contexte de travail) pour favoriser des repositionnements.

- **La nécessité d'anticiper les mobilités « à froid » pour les entreprises de la filière**

Dans tous les cas observés dans la filière THC, la nécessité d'anticiper est vécue comme une contrainte par les entreprises qui ont « le nez dans le guidon ». Une autre contrainte s'ajoute souvent à la première : il s'agit de **l'absence de personnel lié au développement des ressources humaines**, obligeant le dirigeant à tenir ce rôle en plus de la responsabilité économique de l'entreprise.

De plus, les restructurations sont généralement gérées « à chaud ». **La plupart des actions d'accompagnement qui auraient pu être mises en place avant les licenciements ne le sont que pendant la phase de transition**, ce qui alourdit la charge de travail du consultant et du salarié.

Notons par ailleurs que les démarches de management des compétences individuelles dans les entreprises de la filière ne sont pas mises en place systématiquement, ce qui ne facilite pas une prise de position du salarié par rapport à son avenir professionnel. Entendons par management des compétences individuelles, les démarches permettant aux salariés de porter un regard critique par rapport à son activité de travail, de situer son action par rapport aux autres et envisager le renforcement de ses propres compétences.

Ainsi, **la mise en place d'un management régulier permettrait de renforcer l'employabilité des salariés** (évaluation, formation, certification, mobilité interne au sein de l'entreprise sont autant d'éléments favorisant le développement des compétences, de l'autonomie nécessaire au repositionnement externe).

Dès lors, **les partenaires sociaux des branches professionnelles de la filière** peuvent **renforcer leurs actions à travers** :

- le recours au **diagnostic RH** permettant à l'entreprise de renforcer ses actions en anticipation en portant en interne une démarche misant sur le développement des compétences ;
- la veille sur les **signaux d'alerte** : baisse ou l'arrêt du recours à l'intérim et aux contrats à durée déterminée, réduction des heures supplémentaires, recours au chômage partiel, arrêt des recrutements... le réseau de proximité de l'entreprise, à travers le conseiller d'OPCA notamment, les représentants du personnel devrait pouvoir **impulser des actions favorisant le maintien dans l'emploi** ;
- le recours aux **entretiens de positionnements**, bilans, pour cibler les compétences à développer, ... positionner un salarié par rapport à ses acquis, identifier des lacunes plus profondes et proposer un accompagnement en amont de restructurations potentielles. Il est essentiel de pouvoir **développer les actions d'évaluation des compétences** afin d'individualiser les formations à mettre en place ;
- le recours à la mobilité interne et au **développement des compétences** dans l'entreprise. La prise en compte du changement de contexte peut être intéressante pour développer de nouvelles aptitudes ;
- la **professionnalisation des fonctions RH** (Dirigeants, RH de l'entreprise, encadrement de proximité, formateur interne, ...) ;
- le **développement de l'autonomie et des responsabilités professionnelles** (groupe de travail, groupe de réflexion sur l'innovation, ...) ;
- la **capitalisation des savoir-faire**.

4.7 Des enseignements et des efforts à poursuivre

- **Une variabilité dans la présentation des résultats des cellules de reclassement**

Les résultats des cellules de reclassement conventionnées et ceux analysés dans le cadre de l'étude, mettent en avant un indicateur principal : **le taux de reclassement**. Il peut se définir de différentes manières en fonction des objectifs assignés par la cellule de reclassement ou le commanditaire de la cellule.

Le taux de reclassement est censé représenter la proportion de personnes ayant retrouvé un emploi au terme de l'accompagnement : **CDI, CDD ou mission d'intérim de plus de six mois ou création d'entreprise**.

Au niveau national, le taux de reclassement des cellules conventionnées semble prendre en compte, en plus des reclassements effectifs, **les entrées dans une formation longue** de plus de 300 heures¹⁶⁷. Aussi, le taux de reclassement au niveau national en 2008 s'élève à 60% de réussite (CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois, créations d'entreprises et formations longues de plus de 300 heures).

Les chiffres de la Dares quant à eux, prennent en compte **les sorties effectives et durables** (et non les formations longues). En 2008, 60% des salariés licenciés pour motif économique entrés en CTP et 55% des personnes entrées en CRP occupent un emploi « durable » : CDI, CDD ou mission d'intérim de plus de six mois.

Par ailleurs, hormis en ce qui concerne les cellules de reclassement conventionnées par l'Etat, il n'est pas relevé de mesure portant sur les dispositifs de reclassement (plan de départ

¹⁶⁷ CESE, Ramonet M. (2010), *op. cit.* p.21 (chiffres issus du rapport annuel de performance).

volontaire, cellules de reclassement non conventionnées...) ni sur les taux de reclassement et de mobilités externes obtenus. Les moyens d'accès aux résultats quantitatifs et qualitatifs de ces derniers dispositifs restent donc le contact direct avec les entreprises ou avec les organismes d'aide au reclassement.

Quel norme adopté et quel type de bilan présenté au niveau des acteurs du reclassement ?

Or, l'évaluation des dispositifs de reclassement offre plusieurs avantages qu'il s'agit d'améliorer :

- **contrôler** le fonctionnement des actions ;
- assurer **l'amélioration continue des dispositifs** ;
- **communiquer** sur les transitions professionnelles réussies afin de rassurer et d'aiguiller les personnes en mobilité subie ;
- **identifier les impacts des formations** préconisées ;

- **Des bilans qualitatifs et quantitatifs à améliorer**

La seule lecture du taux de reclassement n'est pas suffisante pour constater la réussite d'un dispositif de reclassement. En effet, est-ce qu'un taux de reclassement supérieur à la moyenne nationale rend compte de la réussite des transitions professionnelles ?

L'objectif des organismes de reclassement est de plus en plus axé sur le retour à l'emploi rapide des personnes. D'ailleurs, la rémunération du prestataire dans une cellule de reclassement dépend du taux de réussite. Ce système ne met pas à l'abri les organismes de la tentation d'inciter les personnes à accepter des situations d'emploi correspondant plus à une opportunité qu'à une solution durable.

Une évaluation plus qualitative permettrait de mesurer le **taux de satisfaction de retour à l'emploi** et de prendre en compte les paramètres qui ont permis le repositionnement de la personne (type de compétences transférables, niveau de formation initiale, niveau d'expérience...), dans une **perspective d'amélioration des dispositifs et des orientations professionnelles.**

La réussite des mobilités devrait pouvoir en outre être évaluée quantitativement et qualitativement sur le long terme, six mois à un an après la fin du dispositif. Or, les études longitudinales sont complexes.

La Dares suit déjà les parcours des salariés licenciés pour motif économique en s'appuyant sur les données de l'INSEE et pourrait donc tenir ce rôle.

Cependant, il serait nécessaire de **clarifier la collecte des données et surtout les bilans qui sont faits au niveau des cellules de reclassement et dans le cadre notamment aujourd'hui du dispositif CSP** (nouveau contrat de sécurisation des parcours professionnels).

- **Au niveau régional, des actions d'accompagnement hétérogènes**

L'étude permet de rendre compte de l'hétérogénéité des dispositifs régionaux. S'agissant par exemple du diagnostic collectif d'employabilité et de transfert de compétences de l'AFPA, on constate que la conduite de ce dispositif ne donne pas les mêmes résultats dans toutes les régions, selon le degré de collaboration entre structures partenaires.

Il est important que les acteurs souhaitant utiliser une prestation puissent évaluer sa qualité en amont et collaborer avec le prestataire pour améliorer cette prestation. Il semble tout aussi essentiel de capitaliser les expériences régionales pour homogénéiser et améliorer les dispositifs et outils.

Le même constat peut être fait sur la pratique du bilan de compétences, voire plus largement de l'ensemble des outils d'accompagnement à l'orientation ou la réorientation, **dont la qualité repose essentiellement sur la personne qui utilise l'outil, sa formation, son partage d'expériences avec d'autres experts.**

Ainsi, la bonne conduite d'un dispositif devrait reposer sur **une mutualisation et un partage d'expériences des acteurs pour une amélioration continue des prestations.**

Le FORTHAC œuvre déjà dans ce sens, en relevant les bonnes pratiques et en articulant les outils des branches professionnelles avec les outils de prestataires, à l'image du travail de collaboration entre l'AFPA et le FORTHAC (Régions du Nord) ou avec les organismes de formation habilités à évaluer et former les personnes candidates à une certification professionnelle.

5 CONCLUSION ET PISTES DE PROGRÈS

Cette étude, inscrite à l'accord cadre 2009/2012, répond à **la volonté des partenaires sociaux de bénéficier d'un panorama des actions de mobilité professionnelle** au sein de la filière Textile-Habillement-Cuir **pour améliorer les pratiques d'accompagnement des entreprises et des salariés**. Depuis 10 ans, les partenaires sociaux de la filière se sont mobilisés aux côtés de l'Etat avec l'appui de leur OPCA, le FORTHAC pour mener des actions en ce sens. En témoignent les résultats positifs des accords pour l'emploi et la formation professionnelle.

La mobilité professionnelle représente un réel enjeu pour la filière. Elle apparaît comme un moyen pour les entreprises de faire évoluer le personnel au sein de nouvelles organisations et comme une opportunité pour le salarié de renforcer son employabilité, et de favoriser, le cas échéant, son repositionnement externe. Favoriser la mobilité professionnelle suppose de relever un défi majeur : assurer le **développement des compétences en continu dans les entreprises**. C'est en effet **en misant sur les compétences que les entreprises pourront s'adapter et maintenir leur compétitivité**.

Aussi, l'avenir de la filière repose en grande partie sur la capacité des acteurs à **s'inscrire dans des perspectives de rebond, compte tenu de ces spécificités et de son contexte**. En effet, Les TPE-PME compte tenu de leurs difficultés (taille, budget, concurrence, manque de fonction RH en interne, isolement géographique sur des zones industriels sinistrées) ont besoin d'être soutenus dans leurs actions en termes d'outillage et d'accompagnement et de financement à différents niveaux (national, territorial). Les salariés des TPE-PME de la filière sont particulièrement fragilisés.

Par ailleurs, si jusqu'alors la formation professionnelle apparaissait comme un des principaux leviers dans la gestion des compétences, l'étude met en lumière **une ingénierie relative à l'accompagnement des parcours** plus complexe ou la formation professionnelle n'est qu'un moyen. L'étude prône notamment **l'articulation des politiques et démarches d'orientation, d'évaluation, de formation, et d'accompagnement dans l'emploi comme facteur de sécurisation des parcours professionnels**.

Sans prétendre à l'exhaustivité des actions possibles en matière d'accompagnement, **l'étude et ses préconisations peuvent intéresser d'autres secteurs d'activités aux problématiques similaires**. En effet, la mobilité professionnelle ne concerne pas seulement les branches professionnelles de la filière THC mais l'ensemble de la société actuelle, en mouvement permanent, avec de nouveaux horizons qui se dessinent, en particulier une recrudescence de reconversions professionnelles. Ces évolutions ne sont pas sans impact au niveau des politiques publiques et professionnelles en matière d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle.

Un certain nombre de leviers sont proposés. Les acteurs de la filière (Partenaires sociaux, Etat, OPCA) **sont invités à consulter ces pistes de préconisations et déployer celles qu'ils jugeront pertinentes, afin de répondre aux différents enjeux d'anticipation, d'employabilité et de sécurisation des parcours**.

Les pistes de progrès s'inscrivent dans un cadre de valeurs et principes fondateurs clés que portent les partenaires sociaux des branches professionnelles : Anticiper ; Sensibiliser ; Accompagner ; Outiller ; Evaluer ; Financer.

5.1 Pistes de progrès n° 1 : ANTICIPER

Renforcer le lien entre les sphères économiques et sociales (emploi, orientation, formation), publiques et professionnelles pour améliorer les travaux d'anticipation.

Les différentes sphères économiques et sociales, publiques et professionnelles, sont aujourd'hui **encore trop cloisonnées dans leurs domaines de compétences**. Cette situation rend difficile l'élaboration de diagnostics cohérents tant au plan national, territorial qu'au niveau des entreprises. Le renforcement de ces interactions vise **une meilleure appréhension de l'évolution des métiers et des qualifications eu regard aux évolutions économiques analysées**.

→ **Sur le plan national et territorial**, l'étude prône le renforcement des travaux d'anticipation des partenaires sociaux des branches professionnelles.

Il s'agit d'exercer **une réflexion continue sur les évolutions sectorielles** permettant d'améliorer les orientations de branches.

Dans ce cadre, **l'observatoire des métiers** pourrait jouer un rôle de **coordination nationale renforcée** des différents partenaires, en développant par ailleurs la **production pérenne de veille et d'analyse statistique**.

→ **Au niveau des entreprises**, il convient de renforcer l'appui aux TPE-PME en matière d'anticipation des mutations et impacts sur la ressource humaine.

Ce levier soutient **la poursuite d'actions de conseil** dans ce domaine, **notamment à travers la mise à disposition de solutions interactives** faisant le lien entre stratégie économique et impacts sociaux. Les partenariats entre les entreprises et les branches professionnelles doivent désormais s'opérer dans **une démarche d'échange interactive privilégiant l'action**.

Aussi, les solutions proposées tel que les **diagnostics individuels** d'entreprises permettant d'impulser des projets d'anticipation RH, doivent permettre de **répondre aux besoins des TPE-PME tout en facilitant la transmission d'informations utiles aux partenaires sociaux des branches professionnelles**.

→ Par ailleurs, **au niveau des acteurs politiques** il convient de **favoriser les démarches facilitant les actions** d'anticipation au niveau des TPE-PME, dans **l'incitation, sans pour autant contraindre l'action**.

Il est préférable d'être plutôt dans l'incitation, via la **valorisation de bonnes pratiques et l'apport de solutions en termes de réflexion stratégique** en lien avec les actions de développement RH, plutôt que d'envisager l'anticipation (de type GPEC) comme seul élément de réponse, au risque de rompre une dynamique de projet déjà fragile.

5.2 Pistes de progrès n° 2 : SENSIBILISER

Démystifier le sujet de la mobilité professionnelle en valorisant les bonnes pratiques. Donner de la cohérence et de la lisibilité aux outils et dispositifs en matière d'emploi-orientation et formation.

Sensibiliser et communiquer sur les représentations positives, **opérer une culture du changement**, positionnant **la mobilité comme une opportunité** et **l'investissement dans le capital humain** comme **un instrument de consolidation de l'attractivité de la filière**, doivent être des priorités pour la filière THC. Il apparaît nécessaire de favoriser la connaissance du sujet « mobilité » à différents niveaux en clarifiant le sujet et en l'articulant avec les différentes notions sous-jacentes. Par ailleurs, la méconnaissance du sujet ne facilite pas l'action opérationnelle. **Aussi, il convient d'améliorer la lisibilité sur le périmètre d'actions des acteurs, les outils, dispositifs et méthodes d'accompagnement** mobilisables au niveau national et territorial.

- ➔ **Améliorer la visibilité sur les acteurs** territoriaux emploi-orientation-formation, leur périmètre d'actions et outils mobilisables, est une des **priorités** pour les partenaires sociaux des branches professionnelles **dans le rôle de conseil de proximité apporté aux entreprises et salariés.**
- A cet effet, **l'OPCA** au niveau national, pourrait **développer une base de données interne partagée sur les acteurs et outils mobilisables.**
- En outre, il convient de **renforcer le développement d'outils de communication** à destination des acteurs (entreprises, salariés, ...).
- Aussi, la mise en place d'**une charte de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** pourrait servir de référence méthodologique pour les entreprises de la filière. Elle permettrait de clarifier les différentes obligations légales et solutions RH possibles, mais également de valoriser les outils existants (OPCA, Service public...) en matière d'accompagnement des parcours. Alimentée sur le plan national par les données relatives aux évolutions sectorielles, la charte aiderait les entreprises, notamment celles employant moins de 300 salariés, à **identifier les actions d'anticipation et définir les solutions possibles en matière d'accompagnement des mobilités professionnelles** notamment.
- Au niveau territorial, des actions de communication pourraient être envisagées dans les entreprises. Aussi, des **réunions d'information collectives, assurés par les conseillers d'OPCA, sur les dispositifs d'orientation et de formation pourraient être renforcées**, surtout dans le cas des entreprises éloignées sur des zones rurales.

→ **Quant au niveau national, pour l'Etat**, les préconisations portent sur **une meilleure définition des concepts** de « sécurisation des parcours professionnels », « d'employabilité », « d'orientation professionnelle » et de « mobilité professionnelle », Pour les acteurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation, ces concepts ne sont pas toujours utilisés de façon cohérente, ce qui peut engendrer de la confusion. Nous préconisons **l'élaboration d'un lexique accessible à l'ensemble des acteurs** afin de **préciser les termes et leurs articulations** et d'adopter **un langage commun clair et diffusable**. Ce lexique pourrait prendre en compte les différents termes relatifs aux parcours d'orientation (insertion, emploi, transition, réinsertion...), ainsi que les notions relatives aux compétences (aptitudes, personnalités, intérêts professionnels, savoirs de base, compétences transférables, environnement de travail...).

Par ailleurs, l'étude préconise la valorisation des démarches et outils d'orientation professionnelle (dispositifs d'information sur les métiers, de découverte, stage en milieu de travail...) **et d'évaluation du potentiel** (tests psychotechniques, méthodes de recrutement par simulation, ...) dans une logique d'ouverture des parcours professionnels. Il s'agit de renforcer les articulations entre les politiques d'orientation professionnelle, de la formation et de l'emploi dans **une dynamique d'accompagnement global**.

5.3 Pistes de progrès n° 3 : ACCOMPAGNER

Développer une dynamique RH plus active et offensive en professionnalisant la mission RH déclinées à différents niveaux d'intervention.

On relève dans les entreprises de la filière, TPE ou PME, des besoins en termes de professionnalisation de la fonction RH à différents niveaux hiérarchiques (dirigeants, personnels administratifs RH, RRH, managers de proximité). Cette carence est un véritable frein au développement d'actions pérennes (anticipation de type GPEC, recrutement, développement des compétences, de la motivation professionnelle et de l'autonomie, accompagnement des transitions professionnelle). Mettre en place de telles pratiques pour **développer des organisations de type « apprenantes »** passe par le pilotage d'outils et de méthodes en matière de management à différents niveaux. **C'est en professionnalisant les acteurs de l'entreprise que les TPE-PME pourront mettre en place un « processus d'employabilité » constant.** Dès lors, plusieurs solutions sont envisageables.

- ➔ La dynamique RH ne se résume pas à une fonction RH. C'est avant tout une démarche, une posture devant être partagée par nombres d'acteurs dans l'entreprise. L'étude prône **la professionnalisation de cette mission RH** déclinée dans l'entreprise :
 - La fonction « **Dirigeant de TPE-PME** » est une fonction incontournable pour le développement stratégique, économique et social de l'entreprise. Or, dans la filière THC, les dirigeants sont le plus souvent multi-activités.
 - une **fonction RH globale** pourrait être occupée à mi-temps par une personne souhaitant monter en compétences (impulsion et encadrement global des démarches RH, entretiens annuels, professionnels, bilans d'étape...), ainsi que les plans d'actions collectifs en termes de formation (plan de formation...).
 - **l'encadrement de proximité** (relais du RH via la mise en place d'évaluation individuelle formalisée (évaluation sur le poste, entretien de progrès...débouchant sur un plan de formation individualisé,...)
 - une mission liée à la **formation interne** pour accompagner la sauvegarde et le transfert de savoir-faire notamment (structurer et formaliser les plans de formation interne pour qu'ils débouchent sur la valorisation des compétences acquises et que les formations dispensées puissent être prises en charge par l'OPCA).

La professionnalisation des différents acteurs de l'entreprise peut s'appuyer sur **le maintien ou le développement de cursus de formation spécifique, modulable et qualifiant.**

- ➔ Aussi, quant au volet territorial, les **organisations professionnelles doivent également engager une réflexion** en ce sens, permettant de favoriser la mise en place d'un management continu des compétences au sein des entreprises. Le recours à **un expert RH** (ingénierie et développement des compétences) à **temps partagé** peut être une des solutions possibles.

- ➔ Enfin, l'étude préconise la **valorisation et la professionnalisation du conseil aux entreprises** en renforçant le **rôle des conseillers d'OPCA** dans une logique de dialogue social et d'apport de solutions. Le rôle du conseiller en formation de l'OPCA est appelé à s'étoffer, au-delà du strict champ « conseil en formation » et à **évoluer vers un rôle de conseiller emploi-orientation-formation.**

A cet effet, **le périmètre et modalités d'organisation** du conseil de proximité **pourraient être redéfinis** en fonction de ces nouvelles évolutions, sur le plan national **au niveau de l'Etat.**

5.4 Pistes de progrès n° 4 : OUTILLER

Mettre à disposition des entreprises et des salariés des démarches et solutions pratiques en matière d'ingénierie des compétences, dans une logique globale d'accompagnement.

Les partenaires sociaux des branches professionnelles doivent pouvoir **soutenir le développement de solutions adaptées et pragmatiques**, via leur opérateur technique qu'est l'OPCA notamment, pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises et des salariés de la filière. Et ce pour plusieurs raisons. Les TPE-PME de la filière, souvent éloignées géographiquement, font remonter leur besoin constant de bénéficier d'un appui pour développer **des pratiques simples et pragmatiques**. Elles sont d'autant plus réceptives aux apports de solutions que celles-ci sont liées à leurs « **problématiques de terrain** » et s'appuient sur **un langage spécifique au secteur d'activité concerné**. De plus, les solutions proposées, via le conseil de proximité, renforcent la professionnalisation des entreprises qui s'engagent dans un processus soutenu et validé par les partenaires sociaux. Il s'agit aujourd'hui d'**être avant tout facilitateur, en stratégie d'offre offensive**, au plus près des bassins d'emplois et des besoins des entreprises et de leurs salariés.

→ L'étude montre l'importance du maintien et du renforcement de tels outils et solutions RH adaptés aux TPE-PME.

Ces démarches et solutions (diagnostics RH, dispositifs juridiques, SIRH, méthodes d'évaluation, cursus de formation spécifiques, certification professionnelle, ...) par ailleurs **doivent respecter un certain nombre de critères** :

- **Co-construction** entre des experts (qui ont une connaissance précise des métiers et des compétences dans la filière) et des entreprises qui peuvent expliciter leurs besoins afin de s'adapter à la cible TPE-PME ;
- **Cohérence** avec les outils déjà existants ;
- **Respect d'une démarche en mode projet professionnalisant** pour ce qui est de son format ;
- **Amélioration continue** grâce à des évaluations régulières.

Au niveau national, l'OPCA de la filière THC a développé **une démarche globale d'accompagnement (anticipation, orientation, évaluation, certification) basée sur ces principes**, qui apparaît comme une des solutions possibles pour accompagner et soutenir les évolutions professionnelles. Aussi, nous préconisons **la poursuite du développement de solutions opérationnelles au niveau de l'OPCA**.

L'étude prône également :

→ **Au niveau de l'Observatoire des métiers, l'amélioration des modalités d'identification des besoins en recrutement sur les territoires et dans les entreprises** pour ouvrir les perspectives d'orientation professionnelle.

→ **Au niveau des acteurs territoriaux, le développement de nouvelles formes de partenariat intersectoriel** dans la perspective de **faciliter les mobilités professionnelles intersectorielles** (parcours de mobilités externes et reconversions).

5.5 Pistes de progrès n° 5 : EVALUER

Promouvoir une culture de l'évaluation des démarches et solutions mobilisées.

A tous les niveaux d'intervention, national (Etat, partenaires sociaux des branches, OPCA) ou territorial (Unités territoriales, régions, collectivités territoriales, organisations professionnelles et syndicales, acteurs de l'emploi, orientation, formation), **une culture de l'évaluation s'impose pour favoriser l'amélioration permanente des pratiques.**

- **Sur le plan national, au niveau de l'Etat**, il est nécessaire de **promouvoir une culture de l'évaluation** afin d'apprécier la réussite des actions et la qualité des prestations conduites. Plus particulièrement, il est nécessaire de **repenser l'évaluation des dispositifs d'accompagnement dans l'emploi, au niveau quantitatif et qualitatif**, et ce, plus particulièrement dans le cadre des dispositifs de reclassement.

Au niveau quantitatif, il est nécessaire de **redéfinir le taux de reclassement**, soit de s'entendre notamment sur le terme « sorties positives » (CDI, CDD ou intérim long, création d'entreprise), et de préciser les autres solutions individuelles possibles aux termes d'un accompagnement en situation de reclassement.

Au niveau qualitatif, il conviendrait d'**apprécier l'accompagnement mis en place** (dispositifs, méthodes et outils utilisés durant l'accompagnement), d'identifier ce qui est de l'ordre des parcours de formation (formation courte ou longue, remise à niveau, ...), d'**analyser les sorties en lien avec l'accompagnement proposé** (sorties de formation débouchant sur un emploi ou l'inactivité, ..), de **préciser les sorties qualitatives en termes de retour à l'emploi** (type et domaine d'activité de changement en lien avec le dernier emploi occupé et la formation initiale). Autant d'actions visant à faciliter la comparaison des dispositifs afin d'optimiser l'accompagnement des transitions professionnelles.

Concrètement, il conviendrait de mettre en place **une méthode d'analyse et de lecture des parcours de mobilités commune aux différents opérateurs de reclassement** et permettant une meilleure appréciation de la réussite des actions (s'entendre sur les termes, sorties positives, taux de reclassement, analyser l'adéquation parcours de formation et emploi, la qualité de l'accompagnement, ...). **Un cahier des charges commun aux différents opérateurs** pourraient dans ce cadre être redéfini.

- Par ailleurs, l'étude prône la mise en place d'**une coordination nationale**, au niveau des différentes organisations (DGEFP, Pôle emploi, OPCA, ...) capable **d'identifier, d'évaluer, de coordonner les démarches** initiées à titre individuel ou collectif et ainsi de contribuer à **améliorer la visibilité en termes d'ingénierie des parcours et des passerelles entre emplois.**

De fait, une meilleure appréhension et lecture des initiatives territoriales, des mobilités professionnelles permettraient de **renforcer les actions d'anticipation des besoins** (formation, réorientation, recrutement). De plus, la remontée de « bonnes pratiques » ayant valeur d'exemples est l'une des méthodes permettant d'**initier des démarches au sein des entreprises** et d'**améliorer la visibilité sur les parcours professionnels d'orientation ou de réorientation.**

En tout état de cause, **le système de la formation professionnelle** est encore **trop centrée sur la notion d'actions de formations et méconnaît encore trop le nombre et type d'actions concourant au développement de la qualification et des compétences.**

5.6 Pistes de progrès n° 6 : FINANCER

Pour tous les financeurs potentiels (Etat, OPCA, Régions...), le financement des actions doit s'opérer sur des critères mesurables définis en amont.

Le développement de l'ensemble des actions prévues sur les différents axes (anticiper, sensibiliser, accompagner, outiller, évaluer) impose d'utiliser les différents leviers de financement (Etat, branche, région, FPSPP, ...).

- L'**OPCA** dans ce cadre peut agir en tant que « **cluster** ». Il s'agit d'**articuler les leviers financiers pour aider les difficultés inhérentes aux TPE-PME** et actifs fragilisés face au marché de l'emploi.

Aussi, la mobilisation **des leviers financiers et techniques** proposés par les branches et les territoires, dans le cadre notamment de l'**Accord-cadre 2009-2012**, apparaît en effet comme une condition majeure de réussite des démarches d'anticipation et d'accompagnement des mobilités mises en œuvre dans les entreprises de la filière. Les avantages financiers dont les entreprises et les actifs peuvent bénéficier à travers la mise à disposition de solutions RH leur permettent ainsi de se saisir au mieux de l'accompagnement proposé.

Par ailleurs, il y aurait lieu de **rechercher de meilleurs équilibres et interactions financiers**.

- Enfin, l'étude soutient le développement de **lignes de financement spécifiques** d'accompagnement en matière **d'ingénierie de développement des compétences**. **La formation professionnelle** aujourd'hui doit être envisagée comme un moyen et **ne doit pas être utilisée comme la réponse systématique**.

L'amélioration des actions d'accompagnement doit prendre en considération les méthodes d'évaluation (pendant un accompagnement et/ou recrutement) **indépendamment des actions de formation**. L'évaluation doit être **le nouveau pivot** des méthodes permettant d'individualiser les parcours professionnels.

- Il s'agit également d'**optimiser les financements** : cibler les actions reposant sur des **critères identifiés** (professionnalisme des opérateurs en développant notamment **la labellisation**, professionnalisme de la démarche en assurant **une évaluation qualitative** des actions mises en place, chef de projet, lettre de mission, modèle d'organisation,...).

TABLEAU SYNTHETIQUE : PISTES DE PROGRES

Pistes de progrès 1 : ANTICIPER

Finalités	Objectifs opérationnels	Maîtrise d'œuvre	Livrables
Renforcement des travaux d'anticipation : mieux appréhender l'évolution des métiers et des qualifications, eu regard aux évolutions économiques analysées.	Réflexion continue sur les évolutions sectorielles.	L'Observatoire des métiers THC.	Portraits de filière faisant le lien entre les données économiques et sociales.
Renforcement de l'appui aux TPE-PME : aider à anticiper les changements et les impacts sur la ressource humaine et permettre d'alimenter les travaux d'anticipation.	Offre de service interactive : impulser des projets individuels et capitaliser les besoins collectifs.	Conseillers emploi formation OPCA ou prestataires externes sélectionnés.	Diagnostic individuel en entreprise. Restitution collective au niveau national et territorial.
Promotion de l'aide au conseil : faciliter les actions d'anticipation au niveau des TPE-PME sans contrainte réglementaire/normative supplémentaire.	Valorisation de bonnes pratiques et apport de solutions en termes de réflexion stratégique.	Etat (DGEFP).	Offre de service renforcée sur l'aide au conseil clé en main.

Pistes de progrès 2 : SENSIBILISER

Finalités	Objectifs opérationnels	Maîtrise d'œuvre	Livrables
Identifier les solutions possibles en matière d'accompagnement professionnel.	Clarification des différentes solutions RH possibles pour accompagner les parcours, en valorisant les différents outils existants.	L'OPCA.	Charte de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
Meilleure connaissance des acteurs territoriaux et prestataires de service pour faciliter le lien entre l'entreprise et les acteurs susceptibles d'intervenir auprès des TPE-PME et actifs.	Veille régulière de type « benchmark » sur les acteurs territoriaux délimitant le réseau d'acteurs présents sur les territoires et leurs offres de services.	L'OPCA.	Outils de communication et base de donnée « acteurs » et « outils ».
Sensibilisation des entreprises et salariés aux outils et démarches d'aide à la mobilité professionnelle.	Points d'information conseil en collectif (conseiller en formation).	Conseillers emploi formation OPCA.	Action de communication.
Adoption d' un langage commun clair et diffusable. Valorisation des méthodes et outils d'orientation et d'évaluation des compétences et du potentiel.	Repères méthodologiques et techniques partagés : meilleure définition des concepts RH et notions relatives aux compétences. Valorisation des outils et démarches d'orientation et d'évaluation.	Etat (DGEFP).	Lexique accessible à l'ensemble des acteurs et guide des bonnes pratiques.

Pistes de progrès 3 : ACCOMPAGNER

Finalités	Objectifs opérationnels	Maîtrise d'œuvre	Livrables
Professionalisation de la fonction RH à différents niveaux hiérarchiques (Dirigeant, mission RH globale, encadrement de proximité, formateur interne) de l'entreprise.	Formation-action structurée , modulable et qualifiante.	L'OPCA.	Parcours de formation labellisé.
Développement d'une fonction RH territoriale (temps partagé...).	Expertise RH en ingénierie et développement des compétences.	Partenaires sociaux des branches professionnelles au plan territorial.	Expertise RH.
Professionalisation et valorisation du rôle des conseillers d'OPCA.	Renforcement du périmètre des missions des conseillers d'OPCA : mission emploi orientation formation).	Etat (DGEFP).	Fiche de mission (périmètre et modalités d'organisation).

Pistes de progrès 4 : OUTILLER

Finalités	Objectifs opérationnels	Maîtrise d'œuvre	Livrables
Démarche globale d'accompagnement : réponses aux besoins des entreprises, co-construite avec les experts, articulées avec les différents outils existants, ...	Construction de solutions opérationnelles et pragmatiques (démarches, outils) sur un plan collectif et mis en œuvre au niveau individuel (entreprises, actifs).	L'OPCA.	Offre de services globale et ingénierie de projet renforcées.
Développement de partenariats : faciliter es mobilités professionnelles intra et intersectorielles.	Partenariats / accords avec d'autres branches professionnelles.	Acteurs territoriaux.	Modalités d'organisation et d'accompagnement.
Meilleure identification des besoins en recrutement et perspectives d'embauches.	Développement d'enquêtes, études et solutions clés en main facilitant le recrutement.	L'Observatoire des métiers THC.	Etudes du marché de l'emploi.

Pistes de progrès 5 : EVALUER

Finalités	Objectifs opérationnels	Maîtrise d'œuvre	Livrables
Promotion d'une culture de l'évaluation (démarches, parcours, actions de formation, dispositifs de reclassement...).	Appréciation de la réussite des actions et de la qualité des prestations conduites.	L'ensemble des acteurs.	Méthode d'évaluation avec détermination d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs.
Coordination nationale sur l'accompagnement des parcours de mobilités professionnelles.	Meilleure appréhension et lecture des initiatives territoriales, des parcours professionnels.	L'ensemble des acteurs.	Mission de coordination de projets .

Pistes de progrès 6 : FINANCER

Finalités	Objectifs opérationnels	Maîtrise d'œuvre	Livrables
Articulation des différents leviers financiers pour aider les difficultés inhérentes aux TPE-PME et actifs fragilisés face au marché de l'emploi.	Conseil et ingénierie en matière de solutions de financements.	L'OPCA.	Maintien et renforcement du rôle de l'OPCA en tant que « guichet unique ».
Développement de lignes de financement en matière d'ingénierie et d'évaluation des compétences : évaluer la pertinence et le type d'accompagnement.	Renforcement de l'aide à l'utilisation de méthodes d'évaluation des compétences (recrutement, orientation), indépendamment de la formation.	Etat (DGEFP).	Prise en charge financière des dispositifs d'ingénierie des compétences.
Optimisation des financements.	Ciblage des actions reposant sur des critères identifiés (professionnalisme des opérateurs, professionnalisme de la démarche, chef de projet, lettre de mission, modèle d'organisation,...).	Etat (DGEFP).	Reconduction des actions sur la base des critères de réussite définis et réalisations.