

PANORAMA

AGORA VIII *Jobrotation –* **Rotation emploi-formation**

Thessalonique, 20-21 mars 2000

AGORA VIII
Jobrotation – Rotation emploi-formation

Thessalonique,
20-21 mars 2000

Cedefop Panorama series; 34

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

ISBN 92-896-0135-3

ISSN 1562-6180

© Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 2002
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Printed in Belgium

Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) est le centre de référence de l'Union européenne pour la formation et l'enseignement professionnels. Nous livrons des informations et des analyses sur les systèmes et les politiques de formation et d'enseignement professionnels, ainsi que sur la recherche et la pratique dans ce domaine. Le Cedefop a été créé en 1975 par le règlement (CEE) n° 337/75 du Conseil.

Europe 123
GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

Adresse postale:
PO Box 22427
GR-55102 Thessaloniki

Tél. (30) 310 490 111
Fax (30) 310 490 020
E-mail: info@cedefop.eu.int
Page d'accueil: www.cedefop.eu.int
Site web interactif: www.trainingvillage.gr

Sous la direction de:

Cedefop

Éric Fries Guggenheim, responsable de projet

Publié sous la responsabilité de:
Johan van Rens, Directeur
Stavros Stavrou, Directeur adjoint

Avant-propos

Le terme de *Jobrotation* est une appellation contrôlée désignant une mesure, une technique et un instrument sophistiqué d'investissement en capital humain. Le *Jobrotation* instaure une rotation (comme le nom l'indique) entre l'emploi et la formation. L'idée est, en premier lieu, de donner au salarié la possibilité de quitter temporairement son poste de travail pour aller se former, sans que la production ne soit notablement perturbée. Cela implique, en second lieu, que le salarié qui part en formation soit remplacé par quelqu'un venant de l'extérieur de sorte que les effectifs de l'entreprise restent inchangés et suffisamment compétents pour être immédiatement opérationnels.

Ce qui caractérise la technique du *Jobrotation* par rapport à d'autres formules possible de remplacement comme le recours au travail intérimaire ou à la sous-traitance par exemple, c'est l'investissement fait, à l'instigation des pouvoirs publics, dans les chômeurs. Mais comme il n'est guère évident que les chômeurs soient immédiatement opérationnels, la technique du *Jobrotation* prévoit que ces derniers sont formés préalablement. Et dans l'idéal, cette mise à niveau se fait à la fois dans un centre de formation et dans l'entreprise où le remplaçant reçoit l'instruction nécessaire de la personne qu'il va remplacer. Cette dernière lui sert ainsi de tuteur. La rotation entre l'emploi et la formation correspond alors aux segments parallèles suivants:

| PÉRIODE | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|---|--------------------------|
| Actif sans emploi | chômage | formation en organisme de formation | formation dans l'entreprise en tant que stagiaire | emploi dans l'entreprise comme remplaçant | ... |
| Actif occupés | emploi dans l'entreprise | emploi dans l'entreprise | emploi dans l'entreprise et tutorat | formation en organisme de formation | emploi dans l'entreprise |

Une fois formé un même remplaçant peut arriver à remplacer successivement plusieurs salariés devant partir en formation. Cela rentabilise l'investissement formation réalisé lors de la mise à niveau initiale. En moyenne dans les expériences européennes, un remplaçant effectue 4,5 remplacements.

Le terme de Rotation ne suffit cependant pas à décrire le processus. Il y a rotation, certes, mais il ne s'agit pas de tourner en rond, en cercle, mais bien au contraire de réaliser des boucles en spirales vers le haut, dans le sens d'une requalification globale de la main d'œuvre dans l'entreprise et sur le marché du travail en général.

La technique du *Jobrotation* a en effet ceci de particulier de servir d'interface entre le marché du travail interne à l'entreprise et le marché externe.

L'idée à la base du *Jobrotation* est donc à la fois simple dans son principe, et très sophistiquée dans ses procédures de mise en œuvre. Elle n'est d'ailleurs pas nouvelle puisque l'on en retrouve le principe dans l'une des mesures du Front Populaire en 1936.

Ce n'est que dans les années 1990, cependant, que le principe a donné naissance à une mesure réellement appliquée de façon significative, au Danemark d'abord, avant de diffuser dans le reste de l'Europe, en grande partie grâce au effort du réseau EU-JobRotation comptant aujourd'hui 38 partenaires dans 14 pays européens.

Le *Jobrotation* s'est indéniablement révélé un succès, au point d'être très unanimement reconnu comme un exemple de bonne pratique en matière de politique dans le domaine de la relation formation/emploi en Europe.

Cependant cette notion de bonne pratique est elle-même ambiguë. Qu'est-ce en effet qu'une bonne pratique? C'est à n'en pas douter une méthode, une technique, une façon de faire qui s'est révélée efficace à un moment donné, dans un espace donné, et dont on espère qu'elle puisse être adaptée et appliquée en d'autres temps et d'autres lieux. Or dans ce qui fait le succès d'une pratique, il y a bien plus que la technicité des méthodologies mises en œuvre. L'environnement culturel, les rapports sociaux, l'état de développement des forces productives, la conjoncture, les rapports de force entre partenaires sociaux jouent également un rôle dans le succès ou l'échec d'une politique emploi-formation, comme de tout autre type de politique d'ailleurs.

Vouloir diffuser une bonne pratique en Europe risque fort d'échouer lamentablement du fait des différences culturelle, politiques, sociales, et économiques caractérisant les différents pays d'Europe, et en deçà les différentes régions d'Europe. Par ailleurs la volonté de promouvoir à toute force des pratiques réputées bonnes dans telle configuration européenne, par exemple l'Europe scandinave, l'Europe germanique, l'Europe anglo-saxonne, dans telle autre configuration, par exemple l'Europe latine, l'Europe méditerranéenne, bientôt l'Europe centrale, a des relents paternalistes et condescendants très désagréables. Qu'il y ait des leçons à tirer des expériences des autres, c'est indéniable, et c'est en cela que la diversité de l'Europe constitue une richesse, mais en venir à donner des leçons c'est une autre affaire. C'est faire preuve d'un aveuglement ethnocentrique conduisant tout droit à l'échec.

Le *Jobrotation*, quant à lui, semble pourtant bel et bien prendre racine un peu partout en Europe. De fait il semble bel et bien correspondre à ce paradigme de bonne pratique tant prôné par la commission européenne. Et en effet le *Jobrotation* se révèle extrêmement adaptable et flexible. Il a la faculté du caméléon de pouvoir aisément prendre la couleur du milieu ambiant où il se meut.

Le *Jobrotation* est en effet tout d'abord une mesure qui sert les intérêts pourtant en partie contradictoire de l'ensemble des partenaires sociaux:

- (a) il va dans le sens des intérêts des entreprises car il permet d'accroître la productivité et l'adaptabilité des entreprises aux évolutions technologiques et organisationnelles en favorisant l'investissement en capital humain;
- (b) il va dans le sens des intérêts des actifs:
 - (i) les actifs occupés y voient le moyen d'entretenir et d'améliorer leurs qualifications, d'assurer leur emploi et d'obtenir des promotions;
 - (ii) les chômeurs trouvent là l'occasion de se requalifier en acquérant des qualifications nouvelles ou en réhabilitant des qualifications anciennes; il leur donne l'opportunité d'occuper temporairement un poste de travail, de prendre pied dans une entreprise et d'y acquérir une expérience professionnelle récente (dans 75 % des cas, si l'on s'en tient aux statistiques d'EU-JobRotation, ils finissent par occuper un emploi dans l'entreprise où ils ont effectué leurs remplacements);
- (c) il va dans le sens des intérêts des pouvoirs publics: l'État, les administrations publiques, les décideurs politiques y voient un instrument de politique sociale et d'insertion; le *Jobrotation* est le moyen de transformer un instrument passif de la politique de l'emploi, les indemnités chômage, en instrument actif, lorsque ces mêmes sommes servent à subventionner les salaires des remplaçants, où ceux des salariés en formation, plutôt qu'à indemniser des actifs sans emploi.

Le *Jobrotation* est ensuite, comme nous l'avons déjà laissé entendre, une mesure qui s'avère utilisable aussi bien en faveur des publics de bas niveau de qualification qu'à l'usage des personnes hautement qualifiées, puisque le volet emploi de la mesure est toujours accompagné du volet formation et que ce dernier comporte normalement une phase de préparation au nouveau poste en entreprise.

Le *Jobrotation* se révèle, en outre, tout autant adapté aux petites entreprises, qui sans le remplacement de leur personnel ne pourraient se permettre de l'envoyer se former, qu'aux grandes entreprises qui sont au fait de la gestion des ressources humaines et pour lesquelles le *Jobrotation* est un excellent moyen d'organiser une communication entre leur marché du travail interne et le marché externe.

À la croisée des chemins entre la politique de l'emploi, la politique de la formation, et la politique sociale le *Jobrotation* connaît donc un succès justifié et légitime. Aucune mesure n'est cependant sans risques ni sans inconvénient. La panacée universelle n'existe pas. Et le *Jobrotation* qui s'est révélé si efficace en période de crise de l'emploi semble s'essouffler un peu en période de reprise.

L'Agora VIII a pour ambition de faire le point sur la diffusion du *Jobrotation* dans l'Union Européenne. Une Agora s'étend traditionnellement sur trois demi-journées. Au cours des trois demi-journées de cette Agora du printemps 2000 nous souhaiterions alors:

- (a) faire un état des lieux de la mise en œuvre du *Jobrotation* en Europe;
- (b) analyser le *Jobrotation* en tant que «bonne pratique»;
- (c) nous interroger sur l'avenir de l'outil *Jobrotation*.

Ordre du jour

Lundi 20 mars 2000

09h00 Accueil et ouverture de l' Agora par Johan van Rens, Directeur du Cedefop

09h15 Une mise en perspective historique par Patrick Guilloux, IUT de Rennes (France)

Session I. État des lieux

09h30 Le développement et la diffusion du *Jobrotation* en Europe, Jens Kruhøffer, EU-JobRotation (Danemark)

09h50 Études de cas

- présentation d'un cas par un employeur d'une petite entreprise, Monika Kammeier, SKS Die Druckvorstufe GmbH (Allemagne)
- présentation d'un cas par la consultante d'une organisation syndicale, Ghita Vejlebo, Arbejdernes oplysningsforbund (AOF), ancienne consultante du Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark – KAD (Danemark)
- présentation d'un cas par Andreas Meyer, remplaçant dans une entreprise de télécommunication de la région de Brême (Allemagne)

11h20 Discussion générale sur la diversité et les qualités des pratiques de *Jobrotation*

12h20 Premières conclusions à chaud par André Kirchberger, ancien chef de division à la Commission Européenne (France)

Session II. Le *Jobrotation* en tant que bonne pratique

14h30 Table ronde des partenaires sociaux sur le *Jobrotation* en tant que bonne pratique.

Introduction à la table ronde, Éric Fries Guggenheim (Cedefop)

- Nikolaus Bley, DGB-Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.V (Allemagne)
- Didier Gelibert, ANFA – Association Nationale pour la Formation Automobile (France)
- Bo Edlung, Association des industries suédoises de construction mécanique (Suède)

15h45 Discussion générale sur le *Jobrotation* en tant que bonne pratique

- 16h45 Une mesure efficace tant dans les grandes entreprises que dans les PME et TPME? Lizzi Feiler, Ösb-Unternehmensberatung, Vienne (Autriche)
- 17h05 Une mesure tout aussi adaptée aux travailleurs non qualifiés qu'aux travailleurs qualifiés et très qualifiés, Emmanouela Stefani, Technopolis, Thessalonique (Grèce)
- 17h25 Le *Jobrotation* du point de vue de l'entreprise, des salariés et des décideurs politiques – Attentes et réalisations dans l'exemple du *Jobrotation* pour la région de Brême, Hubertus Schick, Université de Bremen (Allemagne)
- 17h45 Débat sur les interventions

Mardi 21 mars 2000

Session III. L'avenir de l'outil

- 09h00 Table ronde des partenaires sociaux
Actualisation du débat: les critiques adressées au *Jobrotation*
Introduction à la table ronde: Jørgen Mørk – AOF de Greve (Danemark)
- Sointu Toivonen, Hotelli- ja Ravintolahenkilökunnan Liitto HRHL – SAK (Finlande)
 - Evaristo Guerra de Oliveira, União Geral de Trabalhadores – UGTP (Portugal)
 - Liodaki Kyriaki, Chambre des petites et moyennes entreprises de Thessalonique (Grèce)
- 10h00 Discussion générale sur les critiques du *Jobrotation*.
- 11h00 Les défis posés au *Jobrotation* en ce début de XXI^e siècle, Reiner Siebert, BFZ Essen en accord avec le Ministère du travail, du développement social et urbain, de la culture et du sport du Land de Nordrhein-Westfalen (Allemagne)
- 11h30 Discussion générale sur l'avenir du *Jobrotation*

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Avant-propos..... | 1 |
| Ordre du jour..... | 5 |
| Table des matières..... | 7 |
| 1. Le <i>Jobrotation</i> en France: un dispositif précurseur <i>Patrick Guilloux</i> | 9 |
| 2. Développement et diffusion de la rotation emploi-formation en Europe <i>Jens Kruhøffer</i> | 19 |
| 3. Expériences allemandes de la rotation emploi-formation: étude de cas <i>Monika Kammeier</i> | 35 |
| 4. Expériences danoises de la rotation emploi-formation: étude de cas <i>Ghita Vejlebo</i> | 45 |
| 5. Efficacité du <i>Jobrotation</i> (Rotation emploi-formation): comparaison entre les petites et les grandes entreprises <i>Lizzi Feiler</i> | 69 |
| 6. Contribution de Monsieur <i>Athanassios Papathanassiou</i> , Directeur du KEK (Centre de formation continue agréé) «Technopolis»..... | 79 |
| 7. La rotation emploi-formation du point de vue des entreprises, des salariés et des décideurs politiques – Attentes et réalisations: l'exemple du projet «JobRotation, région de Brême» <i>Hubertus Schick</i> | 85 |
| 8. Quelques observations danoises à propos du concept du <i>Jobrotation</i> <i>Jørgen Mørk</i> | 99 |
| 9. Promotion de l'innovation et de l'emploi par le <i>Jobrotation</i> . Un modèle pour les petites et moyennes entreprises de Rhénanie-du-Nord – Westphalie (D) <i>Reiner Siebert</i> | 103 |
| 10. Synthèse des travaux <i>André Kirchberger</i> | 115 |
| 11. Liste des participants | 123 |

1. Le *Jobrotation* en France: un dispositif précurseur

Patrick Guilloux ⁽¹⁾

Si le *Jobrotation* a connu au cours de la décennie écoulée des développements remarquables dans divers pays d'Europe du Nord, le Danemark notamment, il n'en a pas été de même en France où le recours à cet «instrument sophistiqué» ⁽²⁾ reste des plus modestes, en dépit de la panoplie de mesures adoptées par l'État depuis une quinzaine d'années.

La France semble pourtant avoir été la première – quelques mois avant le déclenchement de la seconde guerre mondiale – à mettre en place un dispositif qui s'apparente par bien des aspects, dans ses finalités comme dans sa conception, à ceux qui ont vu le jour en Europe ces dernières années.

Ce dispositif a été institué par un décret du 6 mai 1939 ⁽³⁾ portant codification des textes relatifs au chômage adoptés à compter des années 1934-1935, dans un contexte qu'il importe de rappeler brièvement.

Comme toutes celles des autres pays occidentaux, l'économie française traverse une crise sans précédent. L'emploi en est gravement affecté. Le chômage triple de 1930 à 1939 ⁽⁴⁾ dans un pays longtemps confronté à une pénurie de main d'œuvre ⁽⁵⁾ et qui le sera à nouveau après la seconde guerre mondiale, jusqu'à la deuxième moitié des années soixante.

Paradoxalement, ce chômage élevé s'accompagne d'un déficit d'ouvriers qualifiés, notamment dans les industries travaillant pour la Défense nationale. La France est, en effet, en plein réarmement. Elle y consacre des ressources conséquentes ⁽⁶⁾.

C'est pour répondre aux défis conjugués du chômage et de la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans ce type d'industrie que les pouvoirs publics vont être progressivement amenés à imaginer en 1939 un dispositif ingénieux (voir point 1.2.) qui prend appui, partiellement tout

⁽¹⁾ Maître de conférences à l'Université de Bretagne-Sud – IUT de Vannes

⁽²⁾ Éric Fries Guggenheim, note introductive Agora VIII, *Jobrotation* – Rotation emploi-formation.

⁽³⁾ Journal officiel du 7 mai 1939, p. 5795 et ss.

⁽⁴⁾ Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30, In *Les sans-emploi et la loi*, p. 43-68.

⁽⁵⁾ De 1900 à 1930, la France a, en effet, connu un développement considérable de sa production industrielle sur fond de pénurie de main d'œuvre, liée notamment à la guerre, qui explique un recours massif à l'immigration (accroissement annuel de 10 % de la population étrangère de 1911 à 1926). Join-Lambert, M. T. et al., *Les politiques sociales*, 2^e édition Paris: DALLOZ-FNSP, 1997, p. 36.

⁽⁶⁾ Asselain, Jean Charles. *Histoire économique du XX^e siècle: tome 1: la montée de l'État (1914-1939)*. Paris: DALLOZ-FNSP, 1995, p. 134-135

au moins, sur les textes adoptés dans les années précédentes qui plaçaient, déjà, la formation professionnelle au centre de la lutte contre le chômage (voir point 1.1.).

1.1. Le recours à la formation dans la lutte contre le chômage (1934-1938)

Même s'il n'existe pas en France à l'époque en ce domaine de tradition d'intervention de l'État, la montée du chômage dans les années 30 va pourtant contraindre les pouvoirs publics à agir. Pour tenter d'en limiter l'essor, ils vont ainsi mettre en œuvre à cette fin, comme par le passé, une politique de grands travaux concernant les transports, l'infrastructure, le logement.

Alors qu'elle avait été surtout mobilisée jusque là ⁽⁷⁾ au service de la rééducation des mutilés de guerre ⁽⁸⁾ et des populations qui y seront progressivement assimilées ⁽⁹⁾, les pouvoirs publics vont aussi pour la première fois utiliser la formation pour lutter contre le chômage, en soutenant par des crédits spécifiques, les centres de formation professionnelle de chômeurs créés dès 1934 par des organisations patronales, à l'intention de chômeurs de moins de 20 ans.

Pour faciliter la rééducation professionnelle des chômeurs, le gouvernement de l'époque adopte, en effet, le 30 octobre 1935 deux décrets ⁽¹⁰⁾ dont l'objectif est de vivifier et de coordonner les efforts entrepris, afin de donner à certains chômeurs un nouveau métier propres à leur donner des ressources suffisantes ⁽¹¹⁾.

Ces textes prévoient le versement de subventions aux centres de formation professionnelle des chômeurs ⁽¹²⁾ agréés par le Ministère du travail ⁽¹³⁾ après avis d'un comité interministériel de décentralisation industrielle ⁽¹⁴⁾. Ces centres de formation peuvent être organisés:

(a) par des industriels dans leurs propres établissements;

⁽⁷⁾ Lietard, B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. In *Éducation Permanente: Regards sur l'histoire de la formation des adultes*, 1982, n° 62-63, p. 115-126.

⁽⁸⁾ Loi du 2 janvier 1918, journal officiel du 3 janvier 1918. Montes, J. F. La formation professionnelle des adultes invalides après la première guerre mondiale, *Formation-Emploi*, n° 35, p. 14-21.

⁽⁹⁾ Veuves pensionnées de guerre (décret du 21 mai 1919); victimes civiles de guerre (loi du 21 juillet 1921); mutilés du travail (loi du 5 mai 1924)... Montes, J. F. *Ibid.*, p. 17-18.

⁽¹⁰⁾ Un décret-loi et un décret simple. Journal officiel du 31 octobre 1935.

⁽¹¹⁾ Extraits du rapport au Président de la République.

⁽¹²⁾ Articles 1 et 2 du décret-loi.

⁽¹³⁾ Article 2 du décret simple.

⁽¹⁴⁾ *Ibid.*, article 8. Ce décret a été modifié par un décret du 14 octobre 1936 relatif à la composition du comité (interministériel) de décentralisation industrielle (article 8) qui est élargie notamment au secrétaire de la CGT ou à son délégué et par un décret du 4 juin 1937 qui remplace ce comité par un «comité de reclassement professionnel» composé côté patronal et syndical, d'un représentant de la confédération générale du patronat, de la CGT et d'un membre patron et ouvrier du Conseil supérieur du travail.

- (b) par des collectivités publiques (départements, communes, établissements publics, fonds de chômage);
- (c) par des institutions d'enseignement technique;
- (d) par des organisations professionnelles de patrons ou d'ouvriers;
- (e) par des associations ayant pour objet la rééducation professionnelle.

Parmi les conditions à remplir pour bénéficier de l'agrément figure notamment l'indication des professions qui doivent faire l'objet de la formation professionnelle à donner aux chômeurs. En dépit du fort chômage, la pénurie de main d'œuvre reste, en effet, importante dans certaines professions et pour certains métiers notamment dans les industries travaillant pour la Défense nationale.

L'effort des pouvoirs publics va d'ailleurs au fil des ans se concentrer sur les centres de reclassement professionnel œuvrant en ce sens et assurant la formation d'une main d'œuvre non plus seulement spécialisée mais qualifiée⁽¹⁵⁾. C'est ainsi qu'un décret-loi du 14 juin 1938⁽¹⁶⁾ autorise «le ministre de la défense nationale et de la guerre, le ministre de la marine nationale et le ministre de l'air [...] à subventionner, sur les crédits ouverts pour les dépenses d'armement, les centres de reclassement professionnel [...] qui justifieront avoir fourni de la main d'œuvre qualifiée aux usines travaillant pour la défense nationale».

Cette orientation est encore plus explicite dans un décret-loi du 12 novembre 1938 relatif au reclassement professionnel des chômeurs et à la promotion ouvrière⁽¹⁷⁾ pris en vertu de la loi du 5 octobre 1938 «accordant au gouvernement les pouvoirs pour réaliser le redressement immédiat de la situation économique et financière du pays».

Le rapport au président de la République qui le précède précise que si ces «organismes permettent d'apprendre à des chômeurs [...] un nouveau métier dans lequel il y a pénurie de main d'œuvre», ils ont «aussi et surtout [...] pour mission de procurer à notre industrie et plus particulièrement à celle qui travaille pour la défense nationale, les spécialistes dont elle a besoin»⁽¹⁸⁾.

Ce texte qui lie objectif de réarmement et reclassement professionnel est important à un autre titre. Il fait, en effet, place pour la première fois en France à l'idée de «perfectionnement professionnel», posant ainsi les bases d'une diversification des fonctions de la formation professionnelle et, par voie de conséquence, de ses publics.

⁽¹⁵⁾ La distinction est clairement posée par l'article 1^{er} alinéa 4 du décret-loi du 12 novembre 1938 (voir infra): «le reclassement professionnel aura pour but principal de fournir aux usines travaillant pour la défense nationale et, spécialement pour l'aéronautique, la main d'œuvre qualifiée ou spécialisée que requiert leur bon fonctionnement».

⁽¹⁶⁾ Journal Officiel du 15, p. 301, article 1.

⁽¹⁷⁾ Journal Officiel du 13, p. 12870.

⁽¹⁸⁾ Alinéa 2 (voir aussi alinéa 3 et 5). Une augmentation des crédits à cette fin, permettant la création de nouveaux centres est prévue (alinéa 5).

Il souligne, en effet, qu'en «raison de l'insuffisance numérique de la main d'œuvre qualifiée nécessaire aux industries de défense nationale, il est indispensable de prévoir la formation de travailleurs qualifiés par une éducation professionnelle appropriée donnée à ceux des ouvriers qui paraîtront les plus aptes à la recevoir». Il donne à cette opération de perfectionnement professionnel qu'il entend encourager et développer le nom de «promotion ouvrière» que l'on retrouvera après guerre dans un arrêté de 1948 instituant des «cours de perfectionnement conduisant à la promotion ouvrière»⁽¹⁹⁾ et qui laissera rapidement place à celle de «promotion du travail» et de «promotion supérieure du travail»⁽²⁰⁾.

La promotion ainsi ouverte à des ouvriers en activité constituait la condition indispensable à la mise en œuvre d'un système de *Jobrotation* couplant départ en formation d'un salarié et emploi d'un chômeur, auquel le décret du 6 mai 1939 allait, l'année suivante, donner naissance.

1.2. Une nouvelle mesure de lutte contre le chômage: le remplacement des ouvriers en formation par des chômeurs (décret du 6 mai 1939)

Dans le souci «d'intensifier le remplacement des chômeurs», ce décret qui traite par ailleurs du régime de «l'assistance-chômage» et de «l'assurance-chômage» ainsi que de «l'emploi et du remplacement des chômeurs» consacre un titre spécifique à diverses «dispositions spéciales aux institutions de promotion ouvrière et aux centres de reclassement professionnel des chômeurs»⁽²¹⁾,

On ne s'intéressera ici qu'à celles qui sont liées au développement des institutions de promotion ouvrière. «Créées soit par un établissement industriel ayant déjà organisé d'une façon rationnelle l'apprentissage soit par un centre de reclassement professionnel des chômeurs», elles doivent «avoir pour but d'assurer la formation progressive des ouvriers nécessaires à la production»⁽²²⁾.

Le décret du 6 mai 1939 définit pour la première fois les conditions de leur agrément par l'État. Pour l'obtenir et bénéficier par voie de conséquence de subventions publiques, elles doivent fournir à l'appui de leur demande d'agrément un ensemble de renseignements relatifs notamment aux «professions qui doivent être enseignées» et aux «programmes de promotion ouvrière qui seront appliqués»⁽²³⁾. Lorsqu'elles sont créées par un établissement industriel,

⁽¹⁹⁾ Arrêté du 15 avril 1948 (Journal officiel du 16 avril 1948, p. 3763).

⁽²⁰⁾ Voir notamment la loi n° 59-960 du 31 juillet 1959 relative à la promotion sociale. Sur cette question, voir Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, 1983, p. 190-195.

⁽²¹⁾ Titre V, articles 129 à 157.

⁽²²⁾ Article 131.

⁽²³⁾ Article 130.

elles «doivent» par ailleurs – disposition qui constitue toujours en France la norme en vigueur dans le champ de la formation professionnelle continue – «fonctionner pendant les heures normales d’ouverture de l’établissement⁽²⁴⁾ et être installées dans des locaux nettement séparés des ateliers de production»⁽²⁵⁾.

Mais le grand mérite de ce décret est de créer les conditions d’un développement de pratiques de *Jobrotation* comme on les qualifierait aujourd’hui. Il prévoit, en effet, au bénéfice des entreprises, des incitations financières de nature à les favoriser. Celles-ci concernent tout autant le départ en formation d’un salarié en vue d’un perfectionnement professionnel que le recrutement en son lieu et place d’un chômeur, préalablement formé, le cas échéant – le texte n’en fait pas, au demeurant, une obligation – dans un centre de reclassement professionnel de chômeurs.

Les subventions versées par l’État aux institutions de promotion ouvrière prennent, d’une part, en compte, parmi d’autres éléments⁽²⁶⁾, le versement aux entreprises concernées, d’une «indemnité égale à la moitié du salaire payé aux ouvriers admis à suivre les cours des institutions de promotion ouvrière»⁽²⁷⁾. L’État prend donc dans ce cas l’engagement de compenser pour moitié la charge du maintien de la rémunération du salarié en formation.

Les pouvoirs publics s’y engagent, d’autre part, à verser des primes aux employeurs qui «embauchent des chômeurs en remplacement des ouvriers admis à suivre les cours de promotion ouvrière»⁽²⁸⁾, les incitant ainsi fortement à ne pas laisser vacant l’emploi du salarié parti en formation.

Il est à noter que les établissements industriels ayant organisé des institutions de promotion ouvrière sont pour leur part, contrairement à ceux qui en sont dépourvus, tenus de remplacer les ouvriers autorisés à suivre les cours – qui continuent, quant à eux, pendant toute la durée de ceux-ci à recevoir un salaire qui ne peut être inférieur au taux fixé pour leur spécialité, par la convention collective – par des chômeurs présentés, par priorité, par les services publics de placement⁽²⁹⁾. Ces primes sont versées aussi longtemps que les ouvriers que remplacent les chômeurs, sont admis à suivre les cours de l’institution de promotion ouvrière⁽³⁰⁾.

Tel est rapidement présenté le dispositif de *Jobrotation* institué en France à la veille de la seconde guerre mondiale. Sa création parachevée par le décret de 1939 s’échelonne en fait sur

⁽²⁴⁾ Sauf dérogation du ministre du travail, après avis du comité de reclassement professionnel.

⁽²⁵⁾ Article 132. En cas d’impossibilité, l’installation réalisée doit permettre aux agents du contrôle de s’assurer aisément que les ouvriers admis à suivre les cours ne participent pas à la production.

⁽²⁶⁾ Frais d’aménagement ou de location d’ateliers ou de salles de cours; achat de machines-outils, d’outillage ou de moteurs; amortissement des locaux, des moteurs, machines et outillages divers; rémunération des professeurs et moniteurs; achat de matières premières, de combustibles...

⁽²⁷⁾ Article 133 5°.

⁽²⁸⁾ Rapport au Président de la République, alinéa 25; article 136.

⁽²⁹⁾ Article 132, alinéa 3.

⁽³⁰⁾ Article 139.

près de cinq années, de la création en 1935 d'un appareil de formation spécifique – les centres de reclassement professionnel des chômeurs – à la diversification de leurs fonctions en 1938 au travers de la «promotion ouvrière», créant ainsi les conditions pour qu'émergent des pratiques de *Jobrotation* fortement encouragées par les pouvoirs publics en 1939.

Ce dispositif précurseur, plus incitatif que contraignant, apparu dans un contexte de réarmement intensif, n'a cependant pas connu de véritable application. Les événements qui s'enchaînent à compter de l'automne 39 avec la déclaration de guerre, vont largement désorganiser dans un premier temps l'appareil de formation professionnelle des adultes qui s'était progressivement mis en place depuis 1935 et entraîner dans un second temps, à la suite de l'armistice de juin 1940, sa disparition⁽³¹⁾, tuant dans l'œuf toute expérimentation de mécanismes de *Jobrotation* que les textes analysés pouvaient permettre.

Il faudra attendre pratiquement un demi siècle pour que les pouvoirs publics en redécouvrent l'intérêt. Les mesures – toujours en vigueur – qu'ils adopteront, seront marquées par des préoccupations diverses.

Les unes ont pour but de favoriser l'accès à la formation des salariés – dont le départ en formation est souvent mal perçu, parfois freiné, notamment dans les petites et moyennes entreprises, en raison de la désorganisation qu'il peut entraîner – en neutralisant ou en allégeant le coût de leur remplacement. Tel est l'objet de l'une des dispositions de la loi n° 84-130 du 24 janvier 1984 portant réforme de la formation professionnelle⁽³²⁾ qui autorise les organismes gestionnaires du congé individuel de formation à rembourser aux employeurs occupant moins de cinquante salariés, l'indemnité de précarité versée au salarié recruté par contrat à durée déterminée pour remplacer un salarié parti en congé individuel de formation⁽³³⁾. La loi n° 91-1 du 3 janvier 1991 tendant notamment au développement de l'emploi par la formation dans les entreprises⁽³⁴⁾ prévoit, quant à elle, le versement par l'État aux employeurs de moins de cinquante salariés, d'une aide forfaitaire en compensation du salaire versé aux travailleurs recrutés par l'entreprise ou mis à sa disposition par des entreprises de travail temporaire ou des groupements d'employeurs, pour remplacer un salarié parti en formation au titre du plan ou du congé individuel de formation⁽³⁵⁾.

La même loi comporte par contre une disposition⁽³⁶⁾ qui reprend la technique du couplage du départ en formation d'un salarié et du recrutement d'un demandeur d'emploi, initiée par le

⁽³¹⁾ Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970, p. 71 et ss.

⁽³²⁾ Journal officiel du 25 janvier 1984, p. 683 et ss.

⁽³³⁾ Article L. 950-2-2 du code du travail. Le taux de cette indemnité est fixée à 6 % de la rémunération perçue par le salarié au cours de son contrat à durée déterminée.

⁽³⁴⁾ Journal officiel du 8 janvier 1991, p. 231 et ss.

⁽³⁵⁾ Article L. 942-1 du code du travail. Cette aide conditionnelle (cf. article R. 942-1 à R. 942-8) s'élève à 3000 FRF par mois (458 EUR) pour 169 heures de formation (17,75 FRF de l'heure soit 2,70 EUR).

⁽³⁶⁾ Article 1^{er} (article L. 322-4-1 du code du travail).

décret du 6 mai 1939. Cette loi élargit l'objet des «stages d'accès à l'emploi» désormais dénommés «stages d'accès à l'entreprise», gérés par le service public de l'emploi, l'ANPE⁽³⁷⁾. Si leur objectif premier est d'apporter à des demandeurs d'emploi les compétences professionnelles leur permettant d'accéder à une offre d'emploi déposée à l'ANPE, ils peuvent désormais permettre à des salariés d'acquérir un complément de formation pour élargir leurs compétences ou les faire bénéficier d'une meilleure qualification tout en permettant l'accès à l'embauche d'un demandeur d'emploi bénéficiaire ou non d'une formation d'accompagnement sur le poste libéré par le salarié promu à l'issue de sa formation⁽³⁸⁾.

Les deux premières mesures citées laissent à vrai dire à l'employeur toute latitude pour gérer le remplacement du salarié, comme il l'entend: recrutement direct; recours au service d'une entreprise de travail temporaire ou à un groupement d'employeurs. Elles ne relèvent pas à proprement parler du *Jobrotation*. Tel n'est pas le cas de la troisième qui, visant l'insertion durable dans l'emploi, forme véritablement système, sous l'égide du service public de l'emploi.

Notre pays n'est pas ainsi dépourvu de tout outillage juridique en la matière. Pour autant, le recours au *Jobrotation* y reste infiniment modeste⁽³⁹⁾, signe sans doute de l'existence d'obstacles à son développement qui sont plutôt d'ordre culturel et social qu'économique ou technique.

⁽³⁷⁾ Agence Nationale Pour l'Emploi.

⁽³⁸⁾ *Classeur Références* / Agence Nationale pour l'Emploi. Paris: ANPE, 1999.

Les fiches pratiques de la formation continue: édition 2000 / Centre Inffo. La Plaine-Saint-Denis: Centre Inffo, 2000, p. 446-449.

L'État contribue en tout ou en partie au financement de la formation du salarié et, le cas échéant, du demandeur d'emploi appelé à le remplacer, dans le cadre d'une convention conclue avec l'entreprise bénéficiaire. Si le salarié en formation reste rémunéré par son entreprise, l'ANPE lui verse également une contribution forfaitaire égale à 28 FRF par heure de formation (4,27 EUR).

⁽³⁹⁾ Si on laisse de côté les rares entreprises qui ont engagé proprio motu des programmes conséquents en la matière, seules deux branches professionnelles s'y sont sérieusement impliquées. Il s'agit, d'une part, du Commerce et de la Réparation automobile (se référer ici à la communication de D. Gelibert de l'ANFA au même Agora); d'autre part, de la Plasturgie où un important programme baptisé «Action de développement des compétences» qui vise simultanément à requalifier les opérateurs des entreprises du secteur et à former leurs remplaçants, est en place depuis plus de huit ans (pour toute demande de renseignements, prendre contact avec PLASTIFAF, 6 rue du Jadin, 75850 Paris Cedex 17, tél. (33-1) 47 66 00 47).

Bibliographie

Asselain, Jean Charles. *Histoire économique du XX^e siècle: tome 1: la montée de l'État (1914-1939)*. Paris: DALLOZ-FNSP, 1995, p. 134-135

Aubin, Gérard; Bouveresse, Jacques. *Introduction historique au droit du travail*. (Collection Droit fondamental). Paris: PUF, 1995.

Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970, p. 71 et ss.

Classeur Références / Agence Nationale pour l'Emploi. Paris: ANPE, 1999.

Gueslin André. *L'État, l'économie et la société française XIX^e-XX^e siècle*. Paris: Hachette, 1992.

Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30, In *Les sans-emploi et la loi*, p. 43-68.

Les fiches pratiques de la formation continue: édition 2000 / Centre Inffo. La Plaine-Saint-Denis: Centre Inffo, 2000.

Lietard, B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. In *Éducation Permanente: Regards sur l'histoire de la formation des adultes*, 1982, n° 62-63, p. 115-126.

Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, 1983, p. 190-195.

2. Développement et diffusion de la rotation emploi-formation en Europe

Jens Kruhøffer

Brève introduction

Il y a seulement quelques années, le terme *Jobrotation* (rotation emploi-formation) était totalement inconnu ou compris dans un autre sens, même pour les organisations et les autorités du marché du travail expérimentés.

Aujourd'hui, le *Jobrotation* est un concept parfaitement connu dans le domaine de la politique du marché du travail de tous les États membres de l'UE; il est repris dans la moitié de leurs plans d'actions nationaux pour l'emploi, ainsi que dans les lignes directrices et les actions du FSE.

Le *Jobrotation* a été mis à l'ordre du jour politique.

Pourquoi?

Le concept de *Jobrotation* est-il tellement nouveau et novateur en tant que tel?

Si tel n'est pas le cas, comporte-t-il certains avantages cachés ou certains éléments insoupçonnés qui justifieraient que l'on y accorde tant d'intérêt, même si aucune analyse approfondie coût-bénéfice n'a été effectuée jusqu'à ce jour?

Ou encore, est-ce une grande opération de marketing qui a très bien fonctionné dans une période où la Commission et les États membres étaient à la recherche d'instruments novateurs pour le marché du travail, dans le cadre de la stratégie commune européenne pour l'emploi qui est annuellement suivie par la Commission?

Dans cet article, nous allons voir que ces trois points de vue ne manquent pas de pertinence. Les facteurs les plus importants à retenir sont cependant les suivants:

- (a) le *Jobrotation* peut traiter de plus de problèmes à la fois, permet d'instaurer le dialogue et de mener des actions politiques croisées, et toutes les parties prenantes à sa mise en œuvre sont censées en sortir gagnantes;
- (b) c'est un instrument très flexible, qui peut être adapté au marché de l'emploi local et régional;
- (c) l'impact du *Jobrotation* sur l'emploi est très visible si on le compare à l'impact d'autres instruments mis en place dans ce domaine.

Avant d'analyser davantage ces points essentiels, nous allons essayer de fournir un aperçu du développement et de la diffusion actuels du *Jobrotation*.

2.1. L'origine et le développement quantitatif du *Jobrotation*

2.1.1. Origine et développement au Danemark

Le *Jobrotation* a été introduit au Danemark en 1989 et, grâce à la législation sur le congé formation de 1993, il est devenu partie intégrante de la législation danoise sur le marché de l'emploi, «politique active pour le marché de l'emploi».

C'est la situation économique caractérisée par un taux élevé et stable du chômage et par des besoins de plus en plus nombreux en nouvelles compétences engendrés par le développement des nouvelles technologies et des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises, qui a été à l'origine du *Jobrotation*.

Les premiers projets, cependant, ont été mis en œuvre par les syndicats, les délégués syndicaux et les organismes de formation liés au mouvement ouvrier, qui ont fortement souligné la nécessité d'une formation continue pour les ouvriers qui n'ont jamais constitué, pour les entreprises, une catégorie prioritaire en matière de formation. En 1989, une nouvelle législation (Crédits pour l'éducation des adultes – Adult Education Grants) a permis d'élaborer, en même temps qu'un soutien aux placements en emploi, le cadre financier pour la mise en œuvre des premiers projets.

C'est cette convergence d'intérêts entre les employeurs (progressistes) qui souhaitent élever (à moindre coût) le niveau de compétences de leurs employés pour faire face aux rapides changements du marché, et les représentants et organisations d'employés qui souhaitent accéder à un meilleur niveau de vie professionnelle et sociale, en améliorant leurs compétences de base et leurs compétences professionnelles, qui a été à l'origine du développement de l'éducation et de la formation continues.

L'élément de la politique du marché de l'emploi qui a donné au *Jobrotation* son caractère novateur, est le fait que des chômeurs se voyaient offrir «un véritable emploi» pendant quelque temps, avec de grandes chances (environ 75 % au Danemark) d'obtenir un emploi stable à la fin du programme.

Le faible taux de chômage actuel au Danemark est en partie responsable du fait que les entreprises recourent aujourd'hui au *Jobrotation* pour d'autres motifs. Dans beaucoup de projets, le *Jobrotation* est tout autant motivé par la politique de recrutement que par le besoin de formation continue des employés. Les besoins en main-d'œuvre qualifiée ont entraîné une réévaluation des résultats auxquels doit aboutir le *Jobrotation*: «Nous reconnaissons toujours l'intérêt du perfectionnement professionnel pour les employés [...] en compétences en TIC et

en communication [...]. Cependant, le plus important [...] est la coopération au niveau local [...] pour trouver et former pour l'entreprise de nouveaux venus réellement motivés». ⁽⁴⁰⁾

Le nombre de participants au *Jobrotation* au Danemark de 1996 à 1999 a évolué de la manière suivante:

Tableau 1: Nombre de participants au *Jobrotation* au Danemark en 1996-1999 ⁽⁴¹⁾

| 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------|--------|--------|--------|
| 36 431 | 19 080 | 26 538 | 24 457 |

Le rapport entre employés et remplaçants a été d'environ 4 à 1, c'est-à-dire qu'un remplaçant occupe en moyenne 5 emplois différents (en général dans la même entreprise), prolongeant ainsi la durée de remplacement, ce qui, d'après différentes enquêtes ⁽⁴²⁾, améliore considérablement les perspectives d'emploi.

Le *Jobrotation* a connu son pic le plus élevé en 1996, avec un nombre total de 36 000 participants, représentant environ 1,25 % de la main-d'œuvre.

Au total, de 1996 à 1999, plus de 150 000 Danois ont participé au *Jobrotation*, dont environ 30 000 y ont participé en tant que remplaçants, ce qui permet de conclure que 22 500 chômeurs danois ont obtenu un emploi grâce au *Jobrotation*, c'est-à-dire un peu plus de 0,75 % du total de la main-d'œuvre danoise, qui compte 2 900 000 personnes. Cela signifie, évidemment, jongler quelque peu avec les chiffres, puisque nous n'avons aucun élément indiquant si les chômeurs actuels auraient de toute façon obtenu un emploi, et si les emplois offerts à la fin du programme auraient été de toute façon pourvus, si l'on raisonne dans le cadre des flux normaux d'emploi de l'entreprise.

Quels sont les entreprises et les secteurs économiques qui recourent au *Jobrotation*? Sur ce point, nous manquons d'informations. Ce que nous savons, c'est que le nombre d'entreprises participantes a baissé et qu'il ne semble pas, à première vue, très élevé:

Tableau 2: Nombre d'entreprises participant au *Jobrotation*.

| Nombre d'entreprises participant au <i>Jobrotation</i> : | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--|------|------|------|------|
| dans le secteur privé | 429 | 238 | 194 | 160 |
| dans le secteur public | 223 | 209 | 157 | 246 |

⁽⁴⁰⁾ Voir documents et conclusions de la conférence sur le *Jobrotation* au Parlement danois du 14 février 2000.

⁽⁴¹⁾ Statistiques sur le marché de l'emploi de l'Office du travail danois (Danish Labour Market Authority-AMS).

⁽⁴²⁾ Enquête menée par l'Institut technologique danois: DTI, *Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?*, Erhvervsanalyser, mars 1999.

Il n'existe pas de statistiques nationales sur la relation sectorielle, le type ou la taille des entreprises participant au *Jobrotation*. Ce que montrent les statistiques, c'est qu'une moyenne d'environ 100 employés par entreprise privée suivent des cours de perfectionnement professionnel dans le cadre du *Jobrotation* ⁽⁴³⁾.

2.1.2. Origine et développement du *Jobrotation* dans les États membres de l'UE

Au milieu des années quatre-vingt-dix, la situation dans les États membres de l'UE n'était pas très différente de la situation au Danemark et présentait, très brièvement, les caractéristiques suivantes:

- (a) un taux de chômage élevé et stable (11 %);
- (b) un besoin de plus en plus important d'accélérer le processus de requalifications des employés et des chômeurs;
- (c) un marché du travail caractérisé par des mutations tellement rapides en raison du développement des nouvelles technologies et de la mondialisation, qu'en 1995, la Commission avait annoncé qu'en 2005, 80 % de toutes les technologies seraient nouvelles, alors qu'au même moment 80 % du secteur de l'éducation serait obsolète, ces deux phénomènes concomitants générant un déficit de compétences susceptible de menacer gravement la compétitivité des entreprises européennes;
- (d) un marché du travail à deux vitesses, où les entreprises équipées de technologies traditionnelles et employant un nombre important de travailleurs non qualifiés ne peuvent pas participer au rapide développement des secteurs équipés de technologies modernes;
- (e) un isolement sectoriel dû à l'absence de coopération et de dialogue entre les différents responsables politiques et organisations pour adopter des approches plus holistiques.

Pour le réseau EU-JobRotation, il était clair que la situation économique exigeait l'introduction sur le marché du travail de nouveaux instruments, tels que le *Jobrotation*. Le concept est très simple et ambitieux de résoudre de nombreux problèmes à la fois.

Cependant, il n'existait pas de cadre juridique permettant d'organiser le financement nécessaire pour expérimenter et développer le *Jobrotation* dans les différents États membres.

C'est grâce à la contribution financière considérable des Fonds de l'UE, en particulier dans le cadre de l'initiative communautaire Adapt, que le modèle a enfin pu être testé dans presque tous les États membres. Entre 1996 et 1999, la Commission et les États membres ont octroyé environ 14 millions d'euros à 20-25 partenaires pour des projets destinés à favoriser l'introduction du *Jobrotation* dans presque tous les États membres.

⁽⁴³⁾ Les statistiques de l'Office du travail danois (AMS) comportent un élément d'incertitude en raison de l'enregistrement des entreprises dans les projets de réseaux et dans le secteur public.

À la même époque, l'UE connaissait un changement radical de son environnement politique. Grâce au traité d'Amsterdam et à la réunion de Luxembourg, la politique du marché du travail et de l'emploi a été mise à l'ordre du jour commun, avec la création des quatre piliers et l'élaboration des lignes directrices en tant qu'instruments concrets d'intégration, ainsi que des PAN (Plans d'action nationaux), conçus pour suivre et superviser le processus (le *Jobrotation* étant l'un des dix projets sélectionnés). Les États membres devaient procéder à une auto-évaluation continue, leurs efforts et les progrès accomplis devant être évalués par la Commission.

En novembre 1997, à Copenhague, lors d'une grande conférence sur le *Jobrotation* organisée par la Commission et le Ministère du travail danois, le *Jobrotation* a été définie comme entrant dans le cadre d'au moins 3 des 4 piliers, à savoir l'adaptabilité, l'employabilité et l'égalité des chances.

Dans l'ensemble, les gouvernements des États membres accordent de plus en plus d'intérêt et d'attention au *Jobrotation* en tant qu'instrument permettant de résoudre certains des principaux problèmes du marché de l'emploi.

Le Secrétaire d'état à l'emploi britannique, Andrew Smith, a souligné l'importance du *Jobrotation* en tant qu'innovation et bonne pratique dans le secteur du tourisme/hébergement, et notamment son lien avec le New Deal:

Comme tant de bonnes idées, le principe qui sous-tend le *Jobrotation* paraît simple à première vue. Les employés reçoivent une formation spécialisée et offrent ainsi à l'entreprise des compétences et des idées dont elle a terriblement besoin. Pour «couvrir» leurs emplois – ce qui est souvent un problème pour les employeurs des petites et moyennes entreprises – ceux-ci embauchent des jeunes chômeurs dans le cadre du programme New Deal. Ces derniers acquièrent ainsi une expérience de travail utile et, dans la pratique, obtiennent souvent un emploi stable dans l'entreprise d'accueil. Quand il fonctionne bien, le *Jobrotation* représente plus qu'un «doublé gagnant». Il représente un «triplé gagnant» puisqu'il bénéficie à la fois à l'employeur, à l'employé et au chômeur.

Walter Riester, ministre fédéral allemand du travail et des affaires sociales, a déclaré au cours d'un congrès international d'experts:

«Ceux d'entre nous qui ont suivi la présentation de ce projet (ADAPT) y ont trouvé de nombreuses et excellentes idées, dont l'une des plus intéressantes est le concept du *Jobrotation*. [...]. Le gouvernement allemand voit dans le *Jobrotation* un nouvel instrument très prometteur pour le marché du travail et pour la politique de l'emploi, et a pris les mesures initiales nécessaires pour l'intégrer de manière permanente dans le Code social.»

À cet égard, il faut à nouveau souligner que, même si la simplicité du concept et l'environnement politique favorable semblent constituer une plate-forme commune pour le *Jobrotation*, aucun projet de *Jobrotation* n'a été identique ou similaire à un autre (voir chapitre suivant).

Partout où ont été conçus et mis en œuvre des projets de *Jobrotation*, on est parti de zéro. La mise en œuvre du projet dépendait du financement communautaire, mais la plus grosse partie du travail a consisté à créer une plate-forme locale ou régionale pour le concrétiser. De ce point de vue, la réussite la plus importante du réseau EU-JobRotation a été de faciliter la formation des directeurs de projets ⁽⁴⁴⁾.

Le directeur de projet a un rôle clé, puisqu'il n'existe aucune infrastructure pour le type de programmation et d'analyse que nécessitent les projets de *Jobrotation*. Si l'on souhaite à la fois développer les compétences dans l'entreprise et offrir aux chômeurs une formation qui leur permette de trouver un emploi, il faut réunir tous les partenaires concernés autour d'une «grande table ronde». Les partenaires doivent en outre revoir leurs attitudes vis-à-vis des règlements, ainsi que leurs habitudes. Par exemple, les agences pour l'emploi doivent laisser les entreprises jouer un rôle plus important dans l'organisation des visites, de la formation et du recrutement des remplaçants. Les entreprises doivent adopter une attitude positive vis-à-vis des chômeurs de longue durée et leur garantir une intégration efficace sur le lieu de travail, en prévoyant, par exemple, la présence de tuteurs.

Les employés doivent avoir l'assurance que leur emploi ne sera pas repris par les remplaçants, et les syndicats doivent être convaincus que le *Jobrotation* n'est pas une autre façon de désigner la main-d'œuvre bon marché. La formation doit être programmée et les qualifications analysées de façon à garantir le caractère pertinent pour la stratégie de l'entreprise de la formation offerte. Ce qui signifie souvent que les prestataires de formation professionnelle doivent être disposés et capables d'adapter et d'organiser leurs programmes en fonction des besoins en qualifications. Dans certains États membres, l'organisation de la formation dépend fortement des partenaires sociaux, alors que dans d'autres, ils n'y participent pas du tout.

En fin de compte, le directeur de projet, après avoir surmonté le dernier obstacle, doit faire en sorte non seulement de garantir la qualité du prochain projet, mais également d'identifier au niveau politique et organisationnel les changements nécessaires à une mise en œuvre plus aisée des projets futurs, en étudiant, notamment, de nouvelles formes de financement des projets. Ce n'est qu'alors que le directeur de projet peut devenir directeur de programme.

2.1.3. Description quantitative du *Jobrotation* dans l'UE

Par rapport au Danemark, le nombre de projets de *Jobrotation* et de participants dans les autres États membres n'est pas encore très important. Il est évident que dans tous les États membres, à l'exception du Danemark, le *Jobrotation* en est encore au stade de l'expérimentation, même si certains États membres en sont au stade final de cette expérimentation, et qu'elle est encore loin d'avoir trouvé une place significative dans les domaines économique, juridique, du marché de l'emploi et de la formation. Le nombre de

⁽⁴⁴⁾ Secrétariat *Jobrotation* de l'UE, Project Management in *Jobrotation*. Summary Report [direction de projets en *Jobrotation*. Rapport de synthèse]. Module transnational sur la formation des directeurs de projets, 1998

projets de *Jobrotation* n'est pas encore proportionnel à l'attention politique qui lui est accordée. Au Portugal, le nombre de projets de *Jobrotation* est relativement élevé, alors que la première législation en la matière n'y a été adoptée qu'en 1999 ⁽⁴⁵⁾

Tableau 3: *Jobrotation en Europe 1996-99* ⁽⁴⁶⁾.

| Pays | Nombre d'entreprises | Nombre d'employés | Nombre de remplaçants |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Autriche | 66 | 2677 | 302 |
| Belgique | 22 | 42 | 27 |
| Danemark | 1 802 | 80 287 | 16 957 |
| Finlande | 23 | 400 | 150 |
| France | 38 | 476 | 166 |
| Allemagne | 740 | 2 032 | 968 |
| Grèce | 10 | 10 | 30 |
| Irlande | 1 | 40 | 12 |
| Italie | 18 | 58 | 80 |
| Pays-Bas | 60 | 600 | 300 |
| Portugal | 214 | 648 | 396 |
| Suède | 46 | 1 032 | 286 |
| Royaume-Uni | 85 | 537 | 208 |
| TOTAL: | 3 125 | 88 839 | 19 882 |

⁽⁴⁵⁾ Ministère du travail et de la Solidarité, Portaria [Règlement administratif] n° 328/99 du 12 mai 1999. Ministère du travail et de la Solidarité, décret-loi n° 51/99 du 20 février 1999.

⁽⁴⁶⁾ Les statistiques ne couvrent que les projets de *Jobrotation* mis en œuvre par les partenaires EU-JobRotation (à l'exception du Danemark), c'est-à-dire qu'elles ne couvrent pas toutes les expériences de *Jobrotation* dans les États membres. Nous n'avons pas accès à toute l'information statistique concernant les programmes de *Jobrotation*, notamment les programmes élaborés en Suède, Allemagne, Angleterre et France, où certains programmes de *Jobrotation* sont mis en œuvre par des organismes qui ne sont pas membres du réseau.

- (a) Contrairement à ce qui se passe au Danemark, on voit au tableau 3 que, dans les autres pays, le *Jobrotation* est testé dans de très petites entreprises. Le *Jobrotation* a en effet été introduit dans de très petites entreprises dans la majorité des États membres de l'UE, et tout particulièrement en Allemagne, au Portugal, en Écosse, en Angleterre, en Italie (Sicile), en Finlande et en Grèce, alors qu'il a été introduit dans de grandes entreprises principalement au Danemark, en Autriche et en France, même s'il existe des exceptions dans la plupart de ces États membres.
- (b) On observe de grandes différences dans le rapport entre le nombre de remplaçants et le nombre d'employés (voir tableau 3).
- (c) Une enquête sur le *Jobrotation* menée en Allemagne⁽⁴⁷⁾ et portant sur 22 organisateurs de *Jobrotation* et 26 projets, met bien en évidence les différences entre le Danemark et l'Allemagne:
- (i) la différence entre le nombre moyen d'employés par entreprise participant au *Jobrotation* en Allemagne – 2,8 (740 entreprises en 1997-1999) et le nombre moyen correspondant au Danemark – 100 (592 entreprises privées et 612 entreprises publiques en 1996-1999) s'explique par le fait que les entreprises qui ont recours au *Jobrotation* en Allemagne sont beaucoup plus petites. D'après l'enquête, environ 45 % des entreprises emploient moins de 50 personnes;
 - (ii) le pourcentage de travailleurs qualifiés participant au *Jobrotation* est beaucoup plus élevé en Allemagne qu'au Danemark (77 % en Allemagne, 50 % au Danemark), alors que la proportion est inversée pour les travailleurs non qualifiés (8 % en Allemagne, 40 % au Danemark)⁽⁴⁸⁾;
 - (iii) les cadres dirigeants qui participent au *Jobrotation* représentent 14 % du nombre total de travailleurs en congé en Allemagne. On ne connaît pas le pourcentage correspondant au Danemark, où la définition des «cadres dirigeants» n'est pas assez claire pour permettre de tirer des conclusions précises;
 - (iv) les programmes de formation continue pour les employés sont beaucoup plus individualisés en Allemagne (89 %) qu'au Danemark, où les programmes collectifs sont plutôt la règle;
 - (v) en Allemagne, la majorité des remplaçants reçoit seulement une rémunération équivalente au montant de leur allocation de chômage ou des aides sociales dont ils sont bénéficiaires. Au Danemark, tous les remplaçants perçoivent un salaire normal, à l'exception d'une petite catégorie de remplaçants du secteur public. Les agences pour l'emploi pourraient subventionner les emplois mais, en 1998, seulement 17 % des emplois de remplaçants ont été subventionnés et c'est surtout le secteur privé qui a bénéficié de ces subventions (83 %);

⁽⁴⁷⁾ *Jobrotation* in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung, janvier 2000.

⁽⁴⁸⁾ DTI, *Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?*, Erhvervsanalyser, mars 1999

- (vi) en Allemagne, les projets de *Jobrotation* bénéficient de plusieurs sources de financement, comme les programmes régionaux et nationaux pour le marché de l'emploi et le FSE, tandis qu'au Danemark, ces projets sont financés uniquement par une combinaison de ressources strictement nationales et régionales consacrées au marché de l'emploi;
- (vii) en Allemagne, la gestion des projets absorbe presque 24 % du budget total alloué au *Jobrotation*, ce qui constitue, dans une certaine mesure, un investissement dans le savoir-faire et l'expérience nécessaires, mais surtout un investissement dans le pilotage, l'expérimentation, la mise en œuvre et la banalisation du *Jobrotation*, notamment pour les PME.

La comparaison entre l'Allemagne et le Danemark montre qu'il existe de nombreuses différences entre les systèmes de *Jobrotation* de ces deux pays, surtout au niveau des PME. Au Danemark, le *Jobrotation* est surtout utilisé par les moyennes entreprises dans le cadre de programmes collectifs de développement personnel et en tant qu'instrument de recrutement, alors qu'en Allemagne, ce sont les très petites entreprises qui sont encouragées à envoyer leur personnel suivre une formation qui leur permettra d'acquérir les compétences nécessaires et de nouvelles qualifications.

Par ailleurs, il y a lieu d'ajouter ici deux observations:

- (a) l'évolution de la situation en Allemagne offre aujourd'hui au Danemark la possibilité d'étudier la mise en place du *Jobrotation* dans les micro-entreprises. Même si le modèle du *Jobrotation* a été inventé par le Danemark, il peut tirer profit des expériences allemandes;
- (b) le *Jobrotation* n'est qu'un outil qui permet d'accorder une priorité à d'autres types de campagnes, par exemple sur le développement des compétences des PME, la lutte contre les problèmes d'engorgement, l'éducation et la formation tout au long de la vie et le marché de l'emploi global.

Nous allons essayer de donner, ci-après, un bref aperçu des modèles de *Jobrotation* dans les États membres de l'UE.

2.2. Modèles de *Jobrotation*

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, il existe un nombre illimité de modèles de *Jobrotation*, en fonction du type ou de la taille de l'entreprise, du type d'éducation ou de formation continues offertes, des catégories de remplaçants visées, etc.

Dans le cadre du réseau EU-JobRotation, le *Jobrotation* s'est développé, dans les différentes régions, davantage sur le terrain qu'au niveau théorique.

- (a) L'organisation des partenaires a participé à la planification et à la mise en œuvre d'un projet de *Jobrotation* qui bénéficiait normalement d'un financement (substantiel) dans le cadre de l'initiative ADAPT.
- (b) Un partenariat local a été créé, ou a été impliqué dans le projet.
- (c) Un cofinancement local ou national a été envisagé.
- (d) Différents types d'entreprises ou de secteurs ont été examinés.
- (e) Bien qu'aucun plan cadre global transnational n'ait été établi quant aux secteurs dans lesquels le *Jobrotation* devait être expérimenté, les connaissances et les expériences acquises dans le cadre du partenariat transnational ont, tout au long du processus, aidé les partenaires locaux à définir l'objectif central et à garantir la qualité de la gestion du projet.

La complexité du projet est telle, que l'organisation des partenaires a un rôle essentiel à jouer, et que ce rôle prend de plus en plus d'importance au fur et à mesure que s'impose la nécessité de mise en œuvre du *Jobrotation*:

- (a) L'organisation des partenaires s'est engagée et doit (pour le réseau EU-JobRotation) travailler à la mise en œuvre du *Jobrotation* dans le respect du cadre juridique, des lignes directrices du FSE et des pratiques et stratégies du marché de l'emploi régional. Cette organisation doit se préparer à jouer un rôle de «directeur de programme» et d'«unité d'information», équivalent à l'ancien rôle de «directeur de projet». D'autre part, avec le développement du *Jobrotation*, le rôle de coordinateur des différents types de réseaux semble acquérir de plus en plus d'importance;
- (b) L'organisation de partenaires typique est très souvent une organisation qui analyse et couvre les besoins en perfectionnement professionnel. Elle bénéficie d'une importante expérience transnationale et peut même être constituée d'un département ou d'un bureau transnational ou transeuropéen. En effet, après avoir testé et mis en œuvre avec succès plusieurs projets de *Jobrotation*, les partenaires décident souvent de créer un département de *Jobrotation* au sein de leur organisation. D'autres exemples montrent, en revanche, qu'il est difficile d'intégrer le *Jobrotation* au sein de l'organisation même, si celui-ci est trop compliquée à organiser, ou s'il ne semble devoir donner des résultats visibles qu'à long terme. S'en remettre aux personnes qui participent à ces organisations constitue une stratégie à court terme, mais leur rôle est réel et indispensable au cours de la longue première phase de création des réseaux transnationaux et régionaux.

Cet aperçu était nécessaire pour comprendre pourquoi le développement du *Jobrotation* en Europe n'a pas fait que répondre à certaines nécessités générales, comme l'éducation et la formation tout au long de la vie et l'accès des chômeurs à de vrais emplois sur le marché du travail.

Ce développement a également été étroitement lié à la présence de partenaires forts, capables d'établir un dialogue et une coopération entre les partenaires locaux et nationaux de divers secteurs administratifs et politiques, les partenaires sociaux, les agences pour l'emploi, les

organismes chargés du développement des entreprises, les centres d'éducation et de formation, les employeurs et les délégués syndicaux, les instituts de recherche etc. ⁽⁴⁹⁾

Les différences entre les modèles de *Jobrotation* peuvent être illustrées par quelques exemples:

- (a) dans le sud de l'Angleterre, le *Jobrotation* a été introduit dans les secteurs du tourisme et de l'hébergement pour essayer d'améliorer la mauvaise image d'un secteur qui connaissait la croissance la plus rapide en Grande-Bretagne (8 % prévus pour 2000). Cette mauvaise image est la conséquence d'emplois peu qualifiés et mal payés, et le perfectionnement professionnel et l'acquisition de nouvelles compétences sont considérés comme le meilleur moyen de traiter le problème.

Même si le *Jobrotation* avait été testé avec succès dans certaines entreprises (petits hôtels), il a réellement pris son essor dans cette région d'Angleterre lorsqu'il a été associé au nouveau programme «New Deal». Aujourd'hui, le *Jobrotation* gagne peu à peu toutes les régions, grâce à la création d'une cellule au sein de laquelle les comités directeurs locaux sont soutenus par l'organisation des partenaires Milton Keynes College;

- (b) en France, un énorme travail a été accompli pour analyser et préparer la mise en œuvre du *Jobrotation* dans tout un secteur, à savoir le secteur de la vente et de la réparation d'automobiles. C'est l'ANFA (Association nationale pour la formation automobile), une organisation sectorielle chargée de la gestion des fonds et des ressources destinés au secteur éducatif et de l'offre de formation dans ce secteur, qui est à l'origine de ce projet;
- (c) ce secteur est dominé par de très petites entreprises qui ont de plus en plus besoin de nouvelles compétences (en technologie), mais qui rencontrent des problèmes lorsqu'il s'agit d'accorder un congé de formation temporaire à leurs employés;
- (d) parallèlement à cette approche sectorielle, une autre stratégie de développement du *Jobrotation* a été expérimentée en France, à Lille, par un autre partenaire, le E2I («Espace InterInitiatives»). De nouveaux directeurs de projets ont été sélectionnés et formés pour créer des partenariats locaux, et le *Jobrotation* est planifié et expérimenté dans diverses régions, comme actuellement en Corse;
- (e) en Allemagne, le *Jobrotation* a connu un développement très important en 1998-1999. Plus de 35 projets ont été mis en œuvre dans tous les Länder. La plupart des projets ont ciblé les micro entreprises (moins de 50 employés). À Berlin, le *Jobrotation* a été introduit dans des entreprises d'artisanat, pour éviter que les entreprises ne disparaissent avec le départ à la retraite de leur propriétaire (changement de génération). Une association d'organisations et d'agences de promotion du *Jobrotation* a été créée en 1998 et a dû travailler dur pour améliorer le cadre juridique du *Jobrotation*;

⁽⁴⁹⁾ Cet aspect a été fortement souligné par le ministre danois du travail, Ove Hygum, dans le discours qu'il a tenu lors de la conférence sur le *Jobrotation* au Parlement danois, le 14 février 2000.

- (f) dans plusieurs régions, le *Jobrotation* a été mis en œuvre pour permettre à des catégories défavorisées d'accéder ou de réintégrer le marché du travail. En Irlande, un projet expérimental a été mis en œuvre à l'aéroport d'Aer Rianta, dans le cadre duquel des femmes qui avaient interrompu leur activité professionnelle ont été formées pour des emplois de remplaçantes. En Écosse, à Ayre, le *Jobrotation* a été introduit pour lutter contre l'exclusion sociale sur le marché du travail local. À Copenhague, en 1998, les immigrants représentaient 24 % des remplaçants et, dans le sud de l'Angleterre, jusqu'à 70 % des remplaçants dans certains secteurs sont d'anciens délinquants. Au Portugal, le *Jobrotation* a été initialement introduite pour aider les émigrés de retour au Portugal à accéder au marché de l'emploi et en Sicile, des emplois de remplacement ont été réservés en priorité à des femmes au chômage. Il y a lieu de noter que, dans tous les cas, c'est le besoin des entreprises de former leurs propres employés qui a été à l'origine du processus. Le principe «d'attraction», selon lequel les chômeurs, en raison de besoins réels en main-d'œuvre, sont appelés à être formés et à remplacer des employés sur un poste réel, est à l'origine d'un impressionnant taux d'emploi de 70-75 % en moyenne.

Dans presque tous les projets de *Jobrotation*, les offres d'éducation et de formation continue existantes ont été réexaminées et adaptées, pour répondre aux besoins inhérents à la «rotation». En voici quelques exemples:

- (a) création de programmes individuels ou en petits groupes quand il n'existe pas de cours organisés pendant le congé de formation convenu;
- (b) création de programmes dont les horaires et le contenu sont adaptés sur mesure pour des groupes d'employés d'une même entreprise ou d'un réseau d'entreprises. L'accent est davantage mis sur le client lorsque l'entreprise, dans le cadre d'un projet, effectue l'analyse comparative nécessaire des qualifications actuelles et des qualifications futures;
- (c) formation destinée à combler les déficits en compétences générales ou en compétences clés, qui constituent souvent un obstacle à la participation à une formation technique continue et, plus généralement, à l'éducation et la formation tout au long de la vie. Cela est encore plus évident lorsque les ouvriers ont, grâce au *Jobrotation*, davantage de chances de se voir offrir une éducation ou une formation continues, comme cela a été le cas au Danemark entre 1989 et aujourd'hui;
- (d) perfectionnement professionnel, associant la formation sur et en dehors du poste de travail.
- (e) Au Danemark, le *Jobrotation* a indirectement influencé les réformes dans l'enseignement professionnel et dans les centres de formation pour le marché du travail, en mettant le principal accent sur les besoins des clients.
- (f) En Sicile, en Finlande et dans le sud de l'Angleterre, et plus tard en Basse-Saxe en Allemagne, et au Portugal, des activités transnationales ont été intégrées au *Jobrotation*, dans le secteur du tourisme et de l'hébergement: des visites d'études ont été organisées pour les propriétaires d'hôtels et les personnes travaillant au projet, des modules communs de formation ont été élaborés, une formation et une expérience pratique ont été

offertes aux employés étrangers participant aux projets. Deux types de *Jobrotation* transnationale sont ainsi mis en évidence:

- (i) le *Jobrotation* «en double boucle», où des remplaçants étrangers offrent la possibilité aux employés qu'ils remplacent de travailler à leur tour comme remplaçants dans une entreprise d'un autre pays, ce qui permet aux employés de cette dernière de faire la même chose;
- (ii) le *Jobrotation* transfrontalier, où chacune de deux régions voisines forme des chômeurs pour qu'ils travaillent comme remplaçants dans les entreprises de l'autre région, pendant que les employés de ces entreprises suivent une formation continue. Deux échanges de ce type sont prévus à court terme entre Copenhague et Malmö (secteur du détail) et entre la Flandre occidentale et le Nord de la France. (industrie textile). Dans les deux cas, ce sont les besoins sectoriels en main-d'œuvre qualifiée et les différences entre les taux de chômage des régions et des secteurs qui ont motivé le projet.

Ces exemples illustrent le caractère très flexible de l'outil qu'est le *Jobrotation*, ainsi que la grande variété de contextes dans lesquels il peut se développer. Ils montrent également que le *Jobrotation* n'est pas un objectif en soi, mais un instrument permettant d'atteindre d'autres objectifs, comme le développement du perfectionnement professionnel, de réelles perspectives d'emploi pour les catégories défavorisées, etc.

2.3. Avenir et perspectives

2.3.1. Points forts et points faibles principaux

Les points forts et les points faibles principaux du *Jobrotation* sont identiques.

Le *Jobrotation* relève d'au moins trois domaines politiques qui sont en même temps des secteurs essentiels: le développement des entreprises, les stratégies pour l'emploi et l'éducation et la formation tout au long de la vie.

Dans ce sens, le *Jobrotation* joue un rôle de catalyseur dans l'innovation et le soutien aux nouvelles stratégies «holistiques» du marché de l'emploi que sont:

- (a) les réseaux locaux et régionaux réunissant toutes sortes de partenaires;
- (b) les politiques de recrutement des entreprises: étroite coopération avec les organisations du travail et présence de tuteurs pour aider à l'intégration des remplaçants et des nouveaux venus;
- (c) les stratégies en matière de gestion des ressources humaines: profils de qualifications, programmation dans le secteur éducatif et formation sur mesure;

- (d) les campagnes communes (le marché de l'emploi global, l'éducation et la formation tout au long de la vie, les pactes d'emploi régionaux etc.).

D'autre part, ce sont ces mêmes aspects qui font de ce concept simple un concept très complexe.

Qui finance le *Jobrotation*, et comment en évaluer les résultats:

- (a) si ce sont les Offices du travail qui payent, ils auront tendance, dans le cadre de la politique du marché de l'emploi, à évaluer seulement le taux d'emplois générés par la mise en œuvre des projets. Améliorer la compétitivité ne sera qu'un objectif secondaire, et les innovations apportées dans l'organisation des marchés de l'emploi locaux pourraient même constituer une menace pour les agences pour l'emploi, car elles remettraient en question les habitudes et les pratiques quotidiennes;
- (b) si ce sont les entreprises qui paient pour les employés et/ou partiellement pour les remplaçants, elles auront tendance à revendiquer une influence dominante non seulement sur le contenu des programmes de formation, mais aussi sur le recrutement des remplaçants, ce qui a déjà engendré de graves problèmes avec les agences pour l'emploi.

Cela pourrait conduire à une situation paradoxale, dans ce sens que les avantages qu'en tirerait un secteur donné (développement des entreprises, emploi et formation) seraient trop peu nombreux par rapport au temps consacré au projet et au nombre de modifications de normes nécessaire, et personne ne voudrait par conséquent se charger du «bébé».

De ce fait, même si des modifications doivent être apportées au cadre juridique pour faciliter le *Jobrotation*, cela n'est pas suffisant. Pour que le *Jobrotation* soit intégré à la stratégie de l'emploi, la participation des acteurs principaux est vitale, c'est-à-dire de ceux qui utilisent le *Jobrotation* comme instrument habituel de leur stratégie, comme les organisations d'employeurs, les associations et les chambres de commerce, les centres d'éducation et de formation, les ministères et les organes dirigeants, ainsi que l'administration du travail. C'est déjà parfois le cas au niveau local, régional ou sectoriel, mais globalement, il reste encore beaucoup à faire.

2.3.2. Campagnes communes

Le *Jobrotation* ne doit pas être envisagé indépendamment de certaines tendances caractérisant le marché de l'emploi européen. Ci-dessous, nous nous efforcerons de lier le *Jobrotation* à quelques situations ou tendances générales qui caractérisent actuellement le marché de l'emploi européen:

- (a) Un marché de l'emploi à deux vitesses et un déficit de compétences.

L'objectif principal du *Jobrotation* est de favoriser l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre européenne. En mettant l'accent sur l'élément «rotation», le *Jobrotation* permet d'ouvrir le marché de l'emploi également aux chômeurs, car ils seront nécessaires

et demandés sur ce marché. Cependant, le *Jobrotation* ne doit pas être réduit à une politique de l'emploi, mais ce sont les besoins en nouvelles compétences et l'amélioration du niveau de compétences dans les entreprises qui doivent constituer l'élément moteur du processus.

(b) Le marché global de l'emploi

Sur un marché de l'emploi qui se développe rapidement, l'intégration des chômeurs de longue durée et des catégories défavorisées se heurte à de nombreux obstacles, tels que les attitudes et les exigences de plus en plus nombreuses en compétences. Ce problème n'est pas facile à résoudre, mais le *Jobrotation* est l'un des instruments du marché du travail qui ouvre de réelles perspectives d'emploi aux groupes cibles. Il nécessite des accords sur la qualité du remplacement, qui doit être le fruit d'une planification en réseau prudente, d'une préformation adéquate et sur mesure et de la participation de tuteurs aux programmes. En outre, les «programmes en domino», où le *Jobrotation* est associé à une rotation interne au poste de travail, permettent de garantir que le remplaçant convient pour le poste qui lui est attribué.

(c) Approches en matière de développement territorial et régional

Aux Pays-Bas (Brabant) et en Écosse, le *Jobrotation* est utilisé comme élément de stratégie de développement local et régional.

Le *Jobrotation* s'est avéré être un instrument très flexible et pouvant s'adapter à toutes sortes de situations.

À l'avenir, le *Jobrotation* devrait être expérimenté à grande échelle, par exemple en Sicile, dans les deux années à venir, dans tous les secteurs économiques, et en France, dans le secteur de la vente et de la réparation d'automobiles. Les résultats nous permettront d'évaluer le potentiel du *Jobrotation*.

(d) Développer la satisfaction professionnelle et favoriser le travail de développement personnel

D'après une enquête menée par le Time Manager International, les employés des entreprises européennes, dans leur énorme majorité (environ 80 %), n'accordent aucun intérêt à la place qu'occupe sur le marché l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ils pensent que les résultats de l'entreprise ne relèvent pas de leur responsabilité, et seulement un employé sur cinq est fier de l'entreprise où il travaille. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces chiffres. Le sens de la responsabilité des employés dépend très souvent fortement du degré d'influence qu'ils ont sur leur propre situation professionnelle, c'est-à-dire sur les possibilités d'améliorer le contenu de leur travail quotidien et de favoriser leur développement en tant qu'individus. En Scandinavie, cet aspect a fait l'objet, pendant une période⁽⁵⁰⁾, de revendications notamment de la part des syndicats qui ont renoncé à lutter, comme par le passé, uniquement pour les salaires et le temps de travail.

⁽⁵⁰⁾ La Confédération danoise des syndicats (LO), avec les organisations correspondantes de 5 autres États membres, a mis en œuvre un projet ADAPT 1997-2000 extrêmement intéressant, dans le cadre duquel le «développement personnel sur le lieu de travail» est expérimenté dans environ 200 entreprises.

3. Expériences allemandes de la rotation emploi-formation: étude de cas

Monika Kammeier ⁽⁵¹⁾

3.1. L'entreprise

La société sks... est présente sur le marché depuis une vingtaine d'années et emploie quelque vingt salariés qualifiés, dont trois apprentis. Grâce au développement soutenu et régulier qu'elle a connu, depuis la simple mise en page initiale jusqu'au service impliquant l'ensemble des fonctions médias, l'entreprise sks..., installée à Bielefeld/Ostwestfalen, s'est assurée une place stable sur le marché.

3.2. L'objet de l'entreprise

Depuis la conception publicitaire globale jusqu'à l'impression, en passant par l'élaboration et la production, nous offrons à nos clients l'ensemble des prestations de prépresse. La réalisation et le traitement d'images électroniques, les banques de données d'images, le flashage et l'épreuve, sans oublier la production multimédia depuis 1996, complètent notre offre de services.

Cela signifie qu'en fonction des demandes de nos clients nous concevons, produisons et livrons des produits imprimés, tels que catalogues, brochures, affiches, annonces ou calendriers, ainsi que produits multimédias (catalogues sur CD-ROM, pages Internet...).

3.3. Le marché

Outre les imprimeurs, les éditeurs, les petites agences de publicité et les graphistes, nos clients sont pour l'essentiel des entreprises régionales de taille moyenne des secteurs de l'industrie, du commerce et de la production. La proximité géographique de nos clients est pour nous, prestataires de service, de première importance malgré les moyens actuels de télécommunication. De faibles distances et des contacts personnels permettent une assistance et un conseil individualisés et flexibles.

⁽⁵¹⁾ sks... die Druckvorstufe GmbH

Les relations de partenariat qui en résultent, en partie réciproques, nécessitent toutefois de grandes compétences en conseil et en service, ce qui s'ajoute au fait que, pour établir une relation durable avec nos clients, l'innovation tant technique que personnelle en fonction de l'évolution du marché est impérative.

3.4. Le développement technologique

Lorsque le 1er janvier 1981 la société «SKS Layoutsatz GmbH» a été créée, le domaine d'activité se limitait à la composition typographique classique. Cela signifie que la tâche des maquettistes se limitait à la saisie et au montage de textes et de tableaux sur des installations typographiques selon les indications des clients et à leur impression sur une pellicule ou sur du papier. Les salariés qui étaient alors engagés et formés chez nous avaient la qualification de compositeurs-typographes.

Avec la généralisation des PC au début des années 90 s'est amorcée une révolution technologique à grande vitesse. Nos clients sont devenus des concurrents dans certains domaines. Depuis lors ils saisissaient eux-mêmes des éléments de textes et nous transmettaient les données uniquement pour leur mise en forme, leur traitement et leur gestion. Une partie essentielle des travaux et des tâches d'alors dans le secteur de l'imprimerie, tels que les travaux manuels, le montage et la duplication étaient effectués par des outils numériques.

Une mutation structurelle s'est amorcée dans la branche de l'imprimerie en raison des nouvelles techniques et des logiciels performants développés. La délimitation traditionnelle entre l'agence de publicité, l'atelier de reproduction lithographique, la mise en page et l'imprimerie, recouvrant des domaines d'attribution bien définis, a été gommée. L'évolution des entreprises de prépresse en prestataires offrant des produits imprimés ou multimédias est devenue une question de survie. Le renforcement de la concurrence sur un marché pour ainsi dire en création a déclenché une chute générale des prix conduisant parfois à une compétition ruineuse.

3.5. Les exigences pour l'entreprise et ses salariés

Toutefois une conséquence en a été que les entreprises manquaient de marge financière, d'une part pour engager les investissements techniquement nécessaires et, d'autre part, pour permettre aux salariés de continuer largement à se former, voire à se reconvertir. La multiplicité des systèmes d'exploitation et des logiciels a défini des exigences totalement nouvelles dans le domaine d'activité des salariés.

C'est notamment pour les entreprises relativement petites que le financement des programmes de qualification nécessaires signifiait une charge pour ainsi dire insupportable, car outre la

poursuite du versement des salaires conventionnels élevés, il fallait également financer la perte de production, ainsi que des coûts de formation élevés.

Une alternative à cette situation était de supprimer des emplois contre le versement d'indemnités élevées pour les salariés en poste depuis longtemps, puisque les activités manuelles étaient devenues superflues, comme nous l'avons déjà dit. Cela ne représentait pas une perspective engageante pour les entreprises.

Sur un plan gestionnaire, les entreprises étaient «coincées».

Le personnel qualifié n'était pas encore disponible. De nouveaux profils professionnels furent alors développés. Cependant, pour être en mesure de s'adapter aux impératifs du moment et d'assurer des emplois à long terme, il fallait que les salariés en poste depuis longtemps (compositeurs-typographes) se convertissent totalement en peu d'années à la nouvelle technique des Macintosh et des PC. Le nombre élevé de fermetures et de faillites d'entreprises de composition typographique, de lithographie et de repro montre bien que beaucoup d'entreprises n'y sont pas parvenues.

Lorsque nous avons demandé au début des années 90 au service de l'emploi si nous ou nos salariés pourrions bénéficier d'une aide pour le processus d'adaptation nécessaire, il nous a été simplement répondu que les programmes de reconversion, certains durant plusieurs mois, n'étaient financés que pour les demandeurs d'emploi.

Il n'existait aucune possibilité pour les salariés en poste: «Il faudrait d'abord que les salariés concernés soient au chômage...». Il serait alors possible de les réembaucher, puisqu'ils seraient désormais qualifiés.

Le marché du travail montrait le résultat de ce genre de procédure. Des salariés improductifs, dont la formation n'était pas actuelle, âgés de cinquante ans et parfois plus jeunes furent licenciés avec des indemnités élevées et d'autres, plus jeunes, ayant grandi avec les nouvelles techniques, furent recrutés à des salaires sensiblement plus bas ou «achetés» sur le marché. Les entreprises qui avaient permis à des salariés de se former furent ensuite confrontées à des revendications salariales considérables. Comme, pour les employeurs, la limite financière absolue était nettement transgressée avec ces exigences, le savoir-faire nouvellement acquis et cher payé quitta l'entreprise et les chômeurs de longue durée plus âgés ne trouvèrent que difficilement un emploi en dépit des mesures de reconversion.

Cette méthode antisociale a été appliquée par les grandes entreprises qui pouvaient se permettre financièrement le versement d'indemnités. Les entreprises plus petites dans lesquelles l'attachement personnel aux salariés existait et qui ne disposaient pas de la marge financière précitée ont disparu et les salariés ont perdu leur emploi.

Conséquences:

- (a) licenciement des salariés plus âgés et moins souples sans savoir-faire correspondant;
- (b) augmentation du chômage parallèlement à un déficit de main-d'œuvre qualifiée;

Participants: 3 collaborateurs de la production ayant des formations en photocomposition, typographie

Durée de la formation: 19 jours de séminaire dans un institut de formation, plus un stage en entreprise

répartie sur: 7 semaines

Remplacement: 2 chômeurs

Durée de: 6 et 4 semaines

2^e phase: «Qualification dans le domaine de la production Internet ou multimédia»

Objectif: Acquisition de connaissances de base globales pour la production Internet, acquisition de compétences en conseil aux clients

Participants: 3 collaborateurs de la production ayant des formations en photocomposition, typographie, traitement d'image

3 collaborateurs au niveau décisionnel ou faisant du conseil client, ayant des formations en graphisme, typographie, lithographie

Durée de la formation: 64 jours de séminaire dans un institut de formation, plus un stage en entreprise

répartie sur: 11 semaines

Remplacement: 1 chômeuse

Durée de: 12 semaines

3^e phase: «Qualification dans le domaine de la production Internet ou multimédia»

Objectif: Acquisition de compétences d'interface entre les différents services de l'entreprise, intégration et préparation des données clients existantes pour les nouveaux médias, acquisition de compétences en conseil au client

Participants: 3 collaborateurs de la production ayant des formations en photocomposition, typographie, traitement d'image

4 collaborateurs au niveau décisionnel ou faisant du conseil client ayant des formations en graphisme, typographie, lithographie

| | |
|------------------------|--|
| Durée de la formation: | 16 jours de séminaire dans un institut de formation, plus un stage en entreprise |
| Répartie sur: | 7 semaines |
| Remplacement: | 1 chômeur |
| Durée de: | 8 semaines |

Nos salariés se sont rendus en alternance aux séminaires de l'institut de formation. Ce qui signifie que chaque salarié participait à des cours 2 à 3 jours par semaine. Entre les cours, les compétences acquises pouvaient être approfondies directement dans l'entreprise, par la pratique.

Les besoins de formation ont été déterminés et définis concrètement dans l'entreprise. Au vu des premières offres des prestataires de formation, il s'est avéré qu'il nous fallait un programme de cours «sur mesure» adapté à nos besoins. Il était ainsi possible de former chaque salarié en fonction de sa capacité de compréhension et de son niveau de formation, et de lui transmettre les connaissances requises dans un laps de temps réduit. Aucun salarié ne s'est senti trop, ou trop peu sollicité. Dès lors la baisse de production s'est limitée à un minimum pour l'entreprise. Les séminaires standards n'auraient pas pu apporter l'efficacité et l'efficacités souhaitées pour nos salariés et pour nous-mêmes, en tant que chefs d'entreprise. Les formations individuelles coûteuses se sont ainsi vues grandement justifiées.

3.6.3. Financement

Pendant le programme de formation qualifiante, nos salariés ont continué à percevoir l'intégralité de leur salaire. Les frais de formation externe ont été subventionnés par le programme d'aide *Jobrotation* à concurrence de 60 % (1^{re} phase) et 50 % (2^e + 3^e phases).

Les remplacements se sont effectués dans le cadre d'un programme de formation pour chômeurs conformément au § 48 du Code social (SGB III), avec une aide versée par le service de l'emploi:

«Pour l'amélioration des perspectives d'insertion comme concepteur média PAO» (saisie de textes, composition en tableau, fontes, intégration texte-image, élaboration de graphiques et logos, travaux interfichiers avec les logiciels courants, travaux de flashage, production multimédia).

À titre de reconnaissance du travail des remplaçants, nous leur versons 300 DM par mois; si nous leurs avons versé une indemnité plus élevée, leurs allocations auraient été réduites d'autant.

La prise en charge de l'allocation versée aux chômeurs est, par définition même, possible sur 8 semaines au maximum. Une remplaçante (2^e phase) qui est restée dans notre entreprise pendant 12 semaines n'a rien reçu du service de l'emploi pour les deux dernières semaines. Elle a toutefois achevé sa formation dans notre entreprise, mais à sa charge, ayant reconnu que l'acquisition des compétences pratiques était plus importante pour elle.

3.6.4. Réussite

Généralités: au terme des trois programmes de *Jobrotation* au cours de l'année 1999, nous tenons à remercier très sincèrement en tant que coordinateur la fédération d'artisans du district pour sa coopération exemplaire et son soutien «non bureaucratique».

En même temps, nous tenons à souligner que le programme a répondu totalement à nos attentes et qu'à notre avis l'offre de *Jobrotation* remplit tout à fait sa mission.

Salariés: grâce à l'aide financière et personnelle, nous avons été en mesure d'offrir à presque tous nos salariés une formation continue porteuse d'avenir, qui n'aurait pas été possible à cette échelle sans le programme *Jobrotation*.

Nous pouvons constater que l'offensive de qualification a contribué à améliorer sensiblement l'ambiance au sein de l'entreprise. Grâce à une meilleure conscience de leur propre valeur, les salariés se montrent sensiblement plus motivés. Leur formation désormais mise à jour assure pour les années à venir le maintien de leur potentiel professionnel et, dès lors, de leur emploi.

Chômeurs/remplaçants: au total, quatre remplaçants ont passé de 4 à 12 semaines dans notre entreprise pour y acquérir des compétences pratiques. Auparavant ils avaient tous suivi un programme de reconversion. Le marché du travail recherche toutefois des gens «prêts», ayant également une expérience pratique, de sorte que, pour les «reconvertis», les chances réelles de trouver un emploi s'élèvent sensiblement après l'achèvement d'un programme de formation pratique en entreprise.

Nous avons appris qu'une personne jusqu'alors au chômage avait pu trouver un emploi fixe correspondant à sa qualification immédiatement après sa formation. Pour notre compte, nous avons engagé la remplaçante qui s'était montrée si motivée au cours de la 2^e phase à la suite de son stage dans notre entreprise.

Entreprise: nous, en tant qu'entreprise, pouvons constater clairement une évolution positive de la productivité grâce à une élévation de la qualité et de la quantité. Une charge de travail optimisée pour le personnel dans son ensemble a également des effets positifs dans la gestion interne des commandes. Notre fort engagement rencontre expressément la reconnaissance de nos salariés et contribue, par une image renforcée, au fait que les taux de fluctuation ont pu être maintenus à un niveau extrêmement bas. La conséquence en est que le potentiel des salariés bien formés reste dans l'entreprise, facteur de production capital pour la vie de notre société.

De même, pour les nouveaux domaines d'activité de la production Internet et multimédia, qui remplacent de plus en plus l'offre traditionnelle de services, il fallait recruter le personnel qualifié correspondant. Sans une aide externe complémentaire, notre entreprise n'aurait pas pu à elle seule supporter une formation aussi coûteuse, voire une reconversion aux nouveaux métiers multimédias, sans oublier les investissements techniques obligatoires.

Grâce aux programmes de formation subventionnés, nous avons permis à quelques salariés ayant une formation classique (graphiste/typographe/opérateur en traitement d'image) d'accéder au domaine des nouveaux médias/multimédias. Nous savons qu'actuellement on enregistre un déficit d'environ 100 000 spécialistes de cette branche d'avenir, qui n'ont pas été formés en temps utile. Pour nous, entreprise du secteur de la prépresse, ou prestataires multimédias, nous avons désormais la possibilité de répondre aux demandes des clients et ainsi d'assurer l'avenir de l'entreprise et de l'ensemble des emplois.

Il faut faire la remarque critique que nous ne sommes tombés que par hasard sur le projet *Jobrotation*. Aucun prestataire de formation ou service de l'emploi ne nous a indiqué cette possibilité de soutien. Au contraire, nous avons même dû effectuer pratiquement un travail d'information auprès du service de l'emploi dont nous relevons. Ce n'est qu'après avoir attiré l'attention du service de coordination que nous avons entendu parler d'autres programmes de *Jobrotation* dans des entreprises du secteur de l'imprimerie de notre région. Comme nous l'avons déjà signalé, cet engagement est arrivé trop tard pour beaucoup de petites entreprises et de leurs anciens salariés.

3.7. Résumé

Je considère le modèle actuel de *Jobrotation* comme la mesure préventive idéale de sauvegarde des emplois pour les entreprises touchées par les mutations structurelles et pour l'intégration parallèle de chômeurs difficiles à réinsérer.

J'aimerais souligner clairement que les subventions, telles que le programme les présente désormais avec une aide financière complémentaire, ne doivent pas devenir la règle.

Toutefois, tant que les entreprises formatrices supporteront seules le risque de qualification présenté, je vois dans le modèle de *Jobrotation* une offensive de qualification adaptée:

- (a) prévention – pour la sauvegarde des emplois, même pour les salariés plus âgés, sans oublier l'aspect psychologique d'être encore «bon à quelque chose», même au-delà de 50 ans;
- (b) amélioration des chances d'intégration pour les demandeurs d'emploi grâce à la pratique complémentaire acquise au cours des remplacements;
- (c) effet économique positif pour les instituts de formation grâce à une demande accrue;
- (d) capacité de survie des PME grâce à l'innovation et à la compétitivité.

Selon moi, il faudrait accorder plus d'importance à la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie dans la politique de négociations collectives. Il faudrait donc introduire des actions de formation qualifiante comme éléments obligatoires. Sinon, l'entrepreneur qui finance la formation continue régulière de ses salariées supporte une double charge, si le salarié réclame en outre des majorations de salaire importantes sur la base de sa nouvelle qualification. Les concurrents qui ne procèdent pas ainsi achètent le savoir-faire par des offres de salaire correspondantes.

Les effets négatifs de cette mauvaise évolution vont sinon persister du fait du nombre grandissant de chômeurs, du financement intégral des reconversions par des services d'État avec, en parallèle, un déficit de main-d'œuvre qualifiée dans les nouvelles professions.

Pour les scénarios et situations ci-après, on peut imaginer, grâce au *Jobrotation*, une évolution claire du marché du travail:

- (a) branches secouées par des crises;
- (b) dans les bonds technologiques, tels que l'introduction des processus assistés par ordinateur, ou dans la construction mécanique, avec le passage aux systèmes de conception graphique assistée par ordinateur et de commande numérique par ordinateur;
- (c) disparition des industries et productions vieillissantes avec l'émergence de nouvelles branches (passage du charbon énergétique à l'énergie solaire ou de l'imprimerie aux nouveaux médias). Dans tous les cas, grâce au *Jobrotation* et à l'évolution positive du marché du travail, on peut compter sur un bénéfice pour toutes les parties.

Nous ne pouvons que lancer un «Continuez!». Merci.

4. Expériences danoises de la rotation emploi-formation: étude de cas

Ghita Vejlebo ⁽⁵²⁾

Dans cet article, nous tenterons de transmettre les expériences recueillies dans le cadre d'un cas de rotation et, nous l'espérons, de livrer quelques considérations généralisables sur la rotation emploi-formation en tant qu'instrument politique applicable au marché de l'emploi et à la formation.

Le cas décrira un cycle de rotation destiné aux employés de l'entreprise Maersk Medical Business Unit Infusion Devices (MM-BUID) d'Osted/DK et aux travailleurs temporaires de l'agence pour l'emploi du comté de Roskilde. Cette rotation, qui dans son ensemble s'étend d'octobre 1997 à mars 2000, comprend deux cycles. Le premier cycle a commencé en février 1998 et se composait de huit cycles de 1 semaine. Le second cycle de rotation allait de septembre 1999 à fin février 2000. Les rotations emploi-formation faisaient partie du projet ATTAK 98/AT/2279 Medstyr 2. Les acteurs suivants ont joué un rôle essentiel dans la conception et l'observation des processus de rotation:

- (a) la direction de MM-BUID
- (b) les délégués du personnel de MM-BUID
- (c) la Fédération des ouvrières (KAD) de Roskilde
- (d) l'agence pour l'emploi de Roskilde (AF, *Arbejdsformidlingen*)
- (e) la division Projets et Développement d'AOF Greve

Les rotations sont financées par le Conseil régional du marché de l'emploi (RAR) du comté de Roskilde, par MM-BUID, par des fonds ATTAK et par des remboursements de l'État. Un décompte détaillé du budget du projet figure ci-après, mais il convient, dans un premier temps, de présenter brièvement l'historique du parcours.

4.1. Historique

Mærsk Medical a pris diverses initiatives en matière de formation dans les dix dernières années. La déléguée du personnel et la direction ont, en étroite collaboration, réalisé un grand nombre d'activités diverses. La déléguée s'est intéressée à la formation et à la rotation emploi-formation par le biais d'un cours de courte durée organisé par la division locale de la KAD.

⁽⁵²⁾ Ghita Vejlebo et Thomas Braun, Braun & Vejlebo, e-mail: bv@braun-vejlebo.dk

Depuis la fin des années 80, la Fédération des ouvrières (KAD) organise des activités de conseil et de formation. Dans un premier temps, ces activités, dont l'objectif principal était de motiver les adhérentes à se former et à travailler, étaient destinées aux adhérentes au chômage; elles concernent désormais également les adhérentes en activité. Le point d'appui des diverses activités de motivation était un conseiller en formation dans chaque comté. Cet effort intensif et fortement prioritaire a eu de nombreux résultats positifs, qui se sont traduits par une augmentation du nombre des ouvrières non qualifiées en formation et/ou en activité. Concrètement, à titre d'exemple, dans le comté de Roskilde, la KAD a représenté en 1999 environ 70 % des fonds sollicités pour la rotation auprès du Conseil régional du marché de l'emploi.

L'apport de la KAD a consisté en des parcours conseil non traditionnels et créatifs, en des parcours de formation et en diverses réunions d'information pour les chômeurs.

MM-BUID, où se sont déroulées les deux rotations dont traite cet article, fait partie du groupe MM, qui produit essentiellement des équipements médicaux jetables, en l'occurrence du matériel de perfusion pour la consommation d'insuline des diabétiques. La charge salariale liée à cette production est lourde et le transfert de la production vers des pays ayant un niveau de salaire considérablement plus faible est une solution d'avenir réaliste pour l'entreprise. Le projet ATTAK Medstyr 2 et les cycles de rotation qui s'y rattachent sont sous-tendus par l'idée que des postes de travail de ce type ne pourront rester aux mains des Danois que si l'on rompt avec l'organisation du travail classique fondée sur les principes du taylorisme et si l'on s'efforce de créer une production flexible avec des travailleurs qualifiés et motivés.

Cette évolution est née chez MM-BUID en 1991 avec l'introduction de groupes de cogestion dans l'entreprise. Les ouvriers de la production étaient constitués en groupes autour de fonctions et/ou de types de produits spécifiques et recevaient la responsabilité de l'embauche de collègues, de certains contrôle de qualité, d'une petite partie de la planification de la production, etc. Au début, ces mesures avaient permis une croissance économique et accru le bien-être des ouvriers dans l'entreprise, évolution que MM-BUID qualifiait de revitalisation de l'entreprise. Pour des raisons internes et externes, cette évolution positive en matière de bien-être des ouvriers n'a pu être maintenue. Les parties impliquées dans le projet se sont donc entendues pour lancer un processus de rotation visant à *revitaliser la cogestion*. La première rotation avait un but exploratoire: elle donnait des indications sur l'ensemble des attitudes et des souhaits des ouvriers en matière de travail et de coopération chez MM-BUID. La deuxième rotation faisait une offre plus concrète: élargir la cogestion réelle pour les ouvriers de la production de l'entreprise. Nous décrivons ci-dessous tout d'abord les conditions du cycle de rotation dans le comté de Roskilde et, dans un deuxième temps, la répartition du travail entre les parties impliquées dans le projet. Ensuite, nous ferons apparaître les conditions particulières des deux cycles de rotation et nous terminerons par une discussion sur la rentabilité des rotations emploi-formation.

4.2. Conditions de la rotation emploi-formation dans le comté de Roskilde

Avant d'entreprendre la description du cas, il convient de décrire plusieurs conditions préalables de caractère général applicables au comté de Roskilde; il s'agit des procédures et critères d'agrément, des éléments de calcul du budget du projet et de la répartition du travail entre les parties impliquées dans la rotation.

4.2.1. Procédures et critères d'agrément

Contrairement à de nombreux autres comtés où un processus de rotation emploi-formation peut être agréé par les fonctionnaires du secrétariat du Conseil, le Conseil régional du marché de l'emploi du comté de Roskilde (RAR) a choisi un processus de rotation qui doit être agréé au niveau politique⁽⁵³⁾. L'agrément ou le refus porte sur une demande de rotation emploi-formation (voir ci-après) établie par les parties concernées par la rotation et examinée lors d'une des réunions mensuelles du RAR.

En ce qui concerne la rotation examinée dans le présent article, la procédure a été la suivante: préalablement à l'avis du Conseil, l'entreprise et l'établissement de formation ont préparé un programme conséquent d'objectifs et de parcours pour les projets de rotation. Après la présentation de la proposition et sa discussion au sein du groupe de pilotage de la rotation, l'établissement d'enseignement a rédigé une demande de rotation emploi-formation envoyée aux partenaires du groupe de pilotage sous la forme d'un avant-projet, ce qui permettait d'y apporter des suggestions de modification ou des corrections. Ce n'est que lorsque toutes les parties au projet ont pu donner leur accord que la demande a été soumise au RAR.

Il est évident que les membres du groupe de pilotage ne lancent pas de demandes de rotation sans filet de sécurité. Il existe des orientations à suivre, dont certaines, qui peuvent être de nature plus ou moins officielle et plus ou moins souple, doivent être mentionnées ici:

- (a) le processus de rotation doit jouir d'un large soutien dans l'entreprise: la direction et les délégués l'appuient;
- (b) le volet scolaire de la rotation doit satisfaire les objectifs de renforcement des qualifications des participants (au chômage ou en activité) en tant que travailleurs dans la région: c'est-à-dire qu'une amélioration réelle des qualifications doit être probable;
- (c) le parcours doit donner à des groupes particulièrement touchés par le chômage la possibilité d'un emploi temporaire (chômeurs en période de réactivation* (au moins un an et demi de chômage), chômeurs d'origine étrangère et chômeurs de plus de 45 ans);

⁽⁵³⁾ Pour la composition du RAR, voir Internet:

www.af.dk/Region/Roskilde/information/kontorplysninger/arbejdsmarkedstraad.htm [consulté le 8.2.2002]

* NdT: les chômeurs de plus de 25 ans ayant droit aux allocations de chômage bénéficient d'une période d'indemnisation de 5 ans. Pendant les 2 premières années (période de prestation), ils reçoivent des offres

- (d) la possibilité qu'ont les chômeurs d'obtenir un emploi à la suite de la rotation (soit en raison d'une expérience professionnelle pertinente obtenue sur le lieu de travail de la rotation, soit par le biais d'une embauche sur ce lieu de travail) doit être renforcée;
- (e) il doit exister une répartition raisonnable entre la formation à l'emploi et une embauche régulière;
- (f) il doit exister un rapport raisonnable entre le financement public et le cofinancement assumé par l'employeur.

Ainsi qu'il ressort de la demande de rotation jointe, il a été tenu compte de diverses manières de toutes ces orientations.

Le dernier point, l'aspect financier, revêt souvent une importance décisive et mérite donc qu'on le traite plus en détail.

4.2.2. Financement

Au niveau financier, la rotation peut être établie en faisant appel à plusieurs fonds: cofinancement de l'État, du comté et de l'employeur⁽⁵⁴⁾. Ces fonds devront financer:

- (a) le parcours de formation (c'est-à-dire les frais dus à l'établissement d'enseignement),
- (b) le salaire complet des chômeurs remplaçant les employés en stage⁽⁵⁵⁾.

Le présent article n'a pas pour objet de rendre compte en détail des possibilités d'aide publique aux parcours de formation continue, mais simplement de mettre en relief le *régime de congés de formation* et la *VUS* (aide à la formation des adultes), qui sont financés par l'État, ainsi que les *indemnités de formation* versées au chômeurs, *l'indemnité de formation à l'emploi* et la *formation pour chômeurs et salariés permanents*, qui sont financées au niveau régional.

Pour mieux faire comprendre l'articulation d'un processus de rotation, nous joignons un aperçu des principaux postes budgétaires relatifs au deuxième cycle du cas étudié:

Exemple de plan de financement du projet (voir la demande de rotation en annexe)

selon leurs besoins. Pendant les 3 dernières années (période de réactivation), ils ont le droit et l'obligation de se voir proposer des offres. Le chômeur qui refuse une offre convenable perd son droit aux allocations de chômage. Voir site http://www.am.dk/Publikationer/fr_0/fr_0_3.htm (Publication n° 805 du 23.8.2000 de la loi n° 666 du 19 août 1999 sur «une politique active du marché du travail» modifiée dans son article 1^{er} par la loi n° 1082 du 29 décembre 1999 et dans son article 2 par la loi n° 398 du 31 mai 2000).

⁽⁵⁴⁾ Dans les rotations dont traite cet article, un financement indirect de l'UE a été apporté à la planification et à la coordination du projet par le biais de fonds ATTAK.

⁽⁵⁵⁾ Ainsi qu'il ressort du budget, les charges salariales des employés ne figurent pas comme un poste indépendant des comptes relatifs à la rotation emploi-formation. Le budget prévoit que l'entreprise – avec l'aide des travailleurs temporaires – pourra maintenir la production et rentrera ainsi pleinement dans ses frais salariaux, puisque les employés devraient être présents s'il n'y avait pas de rotation).

| | |
|---|----------------------|
| A.1 Formation pour les employés | 536 000 DKK |
| 16 semaines de cours X 33 500 DKK | |
| A.2 Aide publique | |
| Congés de formation: | |
| 100 pers. X 2 semaines de cours X 2760 DKK | 552 000 DKK |
| VUS: Aide à la formation professionnelle des adultes: | |
| 30 pers. X 2 semaines de cours X 2760 DKK | 165 600 DKK |
| 30 pers. X 2 semaines de cours X 825 DKK | (49 500 DKK) |
| A.3 Total des frais relatifs aux employés participant à un cours | |
| 536 000 DKK (acquisition de formation pour les employés) | |
| - 717 600 DKK (remboursements) | |
| <i>NB: L'aide VUS sert à payer le parcours de formation pour les employés (A.1)</i> | - 181 600 DKK |
| B.1 Formation pour les chômeurs | |
| 2 semaines de cours X 31 500 DKK (AOF Greve P&D) | 63 000 DKK |
| 2 semaines de cours X 43 360 DKK (AMU Vestsjælland) | 86 720 DKK |
| B.2 Salaires des travailleurs temporaires | |
| 18 travailleurs temporaires X 21 semaines X 37 heures | 2 153 844 DKK |
| X 154 DKK (salaire brut ⁽¹⁾) | |
| - Subvention au titre de la formation à l'emploi | |
| 18 travailleurs temporaires X 10 semaines X 37 heures X 48,84 DKK (subvention) | 325 274 DKK |
| - Remboursement de congés | |
| 18 travailleurs temporaires X 8 semaines X 2760 DKK (remboursement des congés + indemnité de formation) | 397 440 DKK |
| B.3 Total des frais relatifs aux chômeurs qui deviendront travailleurs temporaires | 1 431 130 DKK |
| Cofinancement de l'entreprise | |
| Salaires des travailleurs indépendants | 2 153 844 DKK |
| Déduction de: | |
| Subvention de formation à l'emploi | 325 274 DKK |
| Remboursement congés pour travailleurs temporaires (4 semaines) | 198 720 DKK |
| Remboursements pour employés | 717 600 DKK |
| Total | 912 250 DKK |

⁽¹⁾ Le salaire horaire brut est calculé sur la base d'une moyenne des frais salariaux pour les cinq équipes; les équipes de week-end et de nuit entraînent ici des frais particulièrement élevés.

Ainsi qu'il ressort du plan de financement du projet, divers paramètres permettent d'ajuster les montants. Soulignons en particulier la période de formation à l'emploi pour les chômeurs. Pendant cette période, l'employeur perçoit une indemnité correspondant à 48,84 DKK par heure de travail prestée (chiffre de 1999). En prolongeant la période de formation à l'emploi, on peut ainsi réduire le cofinancement de l'entreprise et vice versa.

En cas de formation à l'emploi de type privé, le chômeur reçoit un salaire fixé par les collections collectives, mais il n'acquiert pas de droit à des allocations journalières. Son syndicat a donc intérêt à rendre la formation à l'emploi aussi courte que possible, tandis que l'entreprise a un intérêt contraire. Cette divergence d'intérêts n'a pas été dominante dans les rotations examinées ici, étant donné que MM-BUID était au préalable prête à apporter un cofinancement généreux, mais pour d'autres projets où l'entreprise ne dispose pas d'autant de réserves financières ou dans un avenir où la motivation économique pour entamer un processus de rotation sera fortement limitée, la question de la répartition entre le travail subventionné (formation à l'emploi) et le travail régulier occupera une place centrale.

4.3. Coopération entre les partenaires du projet

Il a été indispensable, pour la réussite de la rotation, de définir clairement les cadres d'un projet concret, ainsi que les rôles de chacun. Dans le comté de Roskilde, le Conseil régional du marché de l'emploi, qui est géré par les partenaires sociaux, doit donner son accord au niveau politique à chaque projet. Un groupe de pilotage, qui dirigera le projet, est alors désigné.

De nombreux modèles de groupe de pilotage des projets de rotation ont été établis et de nombreuses expériences ont été faites. Le présent article est rédigé par la division Projets et Développement d'AOF en collaboration avec la KAD et repose sur de nombreuses années d'expérience dans ce domaine.

4.3.1. Projets de rotation – répartition des tâches et des responsabilités

Groupe de pilotage

Le groupe de pilotage doit être considéré comme le *conseil d'administration* du projet représentant les parties concernées. Le groupe de pilotage définit les *objectifs généraux* et les *critères de réussite* pour le processus de rotation. Il s'occupe en outre de questions telles que les *groupes cibles*, le *déroulement cohérent de la vie professionnelle*, la *pédagogie*, le *contenu du volet enseignement*, l'*organisation du projet* et le *choix de partenaires*.

Le groupe de pilotage se compose toujours de représentants de l'entreprise/des entreprises, du/des syndicat(s), de l'agence pour l'emploi et de l'établissement d'enseignement. Le groupe

de pilotage peut choisir d'inclure d'autres partenaires. Dans ce document, l'établissement de formation qui dirige le projet est l'entrepreneur principal.

Le groupe de pilotage se réunit suivant les besoins, au moins tous les trois mois.

Tâches et responsabilités de l'entrepreneur principal/la division P&D d'AOF Greve

L'entrepreneur principal/la division Projets et Développement (P&D) d'AOF Greve assume le secrétariat du groupe de pilotage et règle les affaires courantes du projet dans toutes les phases (préparatifs, exécution et suivi). P&D est ainsi *responsable de la réalisation des objectifs de la rotation* et, en cas de divergences/problèmes, *de la réception en temps utile de toute information pertinente par les partenaires* du groupe de pilotage ou extérieurs au groupe (RAR, autres bailleurs de fonds, représentants des employeurs, etc., suivant le type de projet).

Les tâches et les responsabilités de la division P&D peuvent être décrites comme suit:

Secrétariat

- (a) P&D convoque les réunions et établit un projet d'ordre du jour pour le groupe de pilotage avec au moins 3 jours ouvrés de préavis. La description du projet, les demandes, les plans et autres documents importants sont envoyés avec l'ordre du jour, *à moins qu'il n'en soit convenu autrement*;
- (b) P&D assume la présidence des séances;
- (c) P&D fait un compte rendu des réunions du groupe de pilotage, qu'il envoie au plus tard deux semaines après les réunions.

Phase préliminaire

- (a) P&D procède aux travaux préparatoires nécessaires pour établir une description globale du projet. Cela implique des accords sur le contenu, les groupes cibles, le financement, etc. avec les parties concernées, y compris les sous-traitants éventuels;
- (b) P&D établit la description globale du projet et la présente au groupe de pilotage;
- (c) P&D rédige les demandes nécessaires et convenues d'aide financière (RAR, etc.) et les présente au groupe de pilotage;
- (d) P&D établit (sous forme graphique) un plan de travail, un plan structurel, un plan financier et un échéancier pour le projet;
- (e) P&D élabore la documentation nécessaire pour les groupes cibles du projet et assiste l'agence pour l'emploi et l'entreprise/les entreprises lors des réunions d'information;
- (f) P&D organise les parcours de formation conformément aux objectifs de la rotation et suivant des méthodes pédagogiques satisfaisant les besoins de formation du/des groupe(s) cible(s).

Phase d'exécution

- (a) P&D assiste l'entreprise/les entreprises dans l'administration et la gestion des remboursements liés au projet;
- (b) sur la base des objectifs du projet concret, P&D est responsable de la qualité de l'enseignement et de la direction du projet. Cela implique notamment l'embauche de directeur(s) de projet et d'enseignant(s) qualifiés et la coordination avec d'éventuels sous-traitants;
- (c) un bilan du projet, y compris une évaluation, est fourni en continu au groupe de pilotage. Durant la période de formation des travailleurs temporaires, P&D rédige un rapport, destiné au groupe de pilotage, où figurent les absences et les abandons des travailleurs temporaires;
- (d) P&D assure la liaison – convenue – entre formation et vie professionnelle.

Phase postprojet

- (a) On procède à une évaluation intermédiaire et à une évaluation finale, éventuellement avec le concours d'un *évaluateur externe*. Cette évaluation est faite par rapport aux objectifs et aux critères de réussite du projet;
- (b) les participants au projet doivent avoir la possibilité d'évaluer en continu le contenu de la formation;
- (c) P&D présente une proposition de suivi et de continuation du projet pour le/les lieu(x) de travail concerné(s). Cette proposition doit être présentée assez tôt pour que l'on puisse assurer, tant pour les salariés que pour le lieu de travail dans son ensemble, une action de formation continue et de développement.

Tâches et responsabilités du/des syndicats membre(s) du groupe de pilotage

- (a) Le syndicat du groupe de pilotage désigne au moins une personne à contacter dans la division syndicale et une personne à la caisse de chômage pour chaque projet;
- (b) ces deux personnes participent aux réunions du groupe de pilotage dans la phase préliminaire, suivant les besoins;
- (c) les syndicats sont responsables d'une recherche systématique et approfondie de travailleurs temporaires potentiels parmi leurs adhérents au chômage;
- (d) les syndicats participent aux réunions d'information pour les chômeurs et les salariés;
- (e) les syndicats collectent les informations pertinentes (salaire horaire, majorations, horaires de travail, etc.) pour les chômeurs et les adhérents salariés;
- (f) les syndicats sont responsables de l'information sur les conséquences possibles de la rotation pour les adhérents (nouveau calcul des allocations journalières, systèmes de primes, majorations pour travail du soir et de nuit, etc.).

Tâches et responsabilités de l'entreprise/des entreprises

- (a) L'entreprise/les entreprises présente(nt) des objectifs à court et à long terme et des critères de réussite pour la rotation devant le groupe de pilotage;
- (b) elle dresse un/des profil(s) de qualifications pour les travailleurs temporaires avec le concours d'employés du/des groupe(s) de personnel au(x)quel(s) seront inclus les travailleurs temporaires;
- (c) elle inclut les délégués et éventuellement d'autres représentants des groupes de personnel directement concernés par la rotation;
- (d) elle veille à fournir en temps utile une information pertinente à tous les groupes de personnel et délégués concernés directement ou indirectement par la rotation;
- (e) elle garantit l'attention portée par la direction au projet, de sorte que celui-ci reçoive le soutien de la direction générale de l'entreprise (éventuellement par le biais du comité d'entreprise).

Tâches et responsabilités de l'agence pour l'emploi (AF)

- (a) L'AF assiste l'entreprise dans la définition d'un profil de qualifications pour les travailleurs temporaires;
- (b) l'AF établit un partenariat avec les caisses de chômage adéquates (communes, etc.) sur la recherche de travailleurs temporaires;
- (c) l'AF convoque les réunions d'information et finance les frais liés à ces réunions;
- (d) l'AF annonce la rotation dans les médias appropriés;
- (e) l'AF recherche des travailleurs temporaires en début de rotation et dans le cas de départs en cours de stage.

Il ressort de la description de la répartition des tâches et des responsabilités que c'est l'établissement de formation qui joue un rôle crucial dans le déroulement des rotations emploi-formation. Il en est ainsi pour les rotations examinées dans cet article. Toutefois la description du rôle du syndicat est trompeuse, si l'on considère la durée de vie globale du projet de rotation de ses débuts modestes à son achèvement. La fonction absolument centrale du syndicat se manifeste préalablement aux mesures formelles liées à la création d'un cycle de rotation.

4.3.2. Le rôle particulier du syndicat

Avant la création d'un groupe de pilotage et d'un véritable projet de rotation, une grande action de motivation visant à créer la confiance entre employeurs et salariés a été lancée. Dans ce cas concret, les syndicats ont joué un rôle essentiel.

La KAD a vu la rotation emploi-formation comme un outil permettant de faire d'une pierre deux coups: en effet, la KAD pouvait faire donner une formation à ses adhérentes salariées et

insérer sur le marché du travail de nombreuses adhérentes au chômage (ou en recruter de nouvelles, si les travailleuses temporaires embauchées n'étaient pas adhérentes à la KAD).

Ainsi que nous l'avons décrit, la KAD a engagé un grand nombre de conseillers en formation locaux qui ont informé les adhérentes, et la direction s'est engagée dans un processus de sensibilisation, qui revêtait plusieurs aspects: 1) la réunion informelle à la cantine, où le conseiller en formation expose les possibilités de formation pendant qu'on mange un sandwich, 2) des manifestations internes comme des journées de formation ou des questionnaires, des interviews et des réunions du soir, où les adhérentes expriment leurs besoins, 3) la participation aux réunions du comité d'entreprise. Ces dernières ont souvent généré des processus aboutissant à un projet de rotation. Le parcours typique est le suivant: le délégué du personnel local propose d'inviter le conseiller en formation de la KAD à une réunion ayant à l'ordre du jour la formation continue – proposition qui retient normalement l'attention de la direction. Lors de la réunion, le conseiller peut profiter de son expertise pour poser des questions destinées à clarifier les besoins de formation, indiquer des filières de formation possibles (y compris la rotation emploi-formation) et assurer des contacts avec les organismes de formation pertinents.

Lorsqu'il existe un accord et une demande, la tâche du syndicat consiste à créer et à entretenir le réseau politique nécessaire pour faire agréer le projet par le RAR (contacts avec d'autres syndicats, ainsi qu'avec la commune et l'employeur).

La division syndicale doit aussi entamer des négociations sur les conditions dans lesquelles les adhérents vont réaliser leur parcours de formation, étant donné qu'au départ le personnel et la direction de l'entreprise ont à la fois un commun dénominateur et des divergences d'intérêt par rapport à l'objectif d'un parcours de formation.

Chez MM-BUID, cela a abouti avant le deuxième cycle de rotation à négocier si les employés devaient ou non obtenir une prime (ajoutée à leur salaire) pendant qu'ils étaient en stage. La KAD a obtenu l'octroi d'une prime et divers autres avantages comme le couvert, le transport et les majorations pour le travail du soir et du week-end. Les syndicats doivent veiller à ce que la direction prenne connaissance des souhaits et des revendications des employés et à ce qu'ils ne soient pas oubliés ni négligés. Enfin il revient naturellement au syndicat de faire accepter les revendications de ses adhérents.

À titre de suivi d'un parcours, le conseiller en formation peut aussi choisir de contacter l'entreprise en vue d'établir des accords de formation entre la direction et les adhérents salariés. Ces accords permettent de poursuivre une formation continue à plus long terme, tant au bénéfice des salariés que de l'entreprise.

4.4. Mise en place du premier cycle de rotation emploi-formation

4.4.1. La rotation emploi-formation, pourquoi?

Comme nous l'avons indiqué, les rotations emploi-formation examinées dans le cadre du cas qui nous occupe faisaient partie d'un projet ATTAK. Bien que l'action de formation menée dans le cadre de ce projet de l'UE n'ait pas dû nécessairement être réalisée sous la forme d'une rotation, l'entreprise avait trois raisons particulières de trouver cette solution naturelle: 1) MM-BUID ne pouvait permettre que le parcours de formation entraînant une réduction marquée de la production. Autrement dit, l'entreprise avait besoin de recruter de la main-d'œuvre pour combler le vide laissé par les salariés du service de production en stage. 2) L'entreprise pouvait obtenir une aide financière (financement de la formation et aide à la formation à l'emploi) en réalisant le programme de formation continue dans le cadre de la rotation emploi-formation. 3) L'entreprise était en expansion et était disposée à embaucher des travailleurs temporaires à l'issue du projet de rotation. L'entreprise s'assurait ainsi la possibilité de réembaucher de la main-d'œuvre dont l'amélioration des qualifications avait été partiellement financée par des aides.

De même, les avantages retirés par les autres parties au projet étaient évidents. Outre son intérêt pour l'amélioration des qualifications d'adhérentes actuelles et futures, la KAD avait un intérêt commun avec l'AF: donner à certains groupes de chômeurs «en position de faiblesse» la possibilité de s'insérer sur le marché de l'emploi. L'AF s'intéressait également à la réalisation des objectifs chiffrés de la formation à l'emploi privée, tandis que, par le biais du cycle de rotation, AOF réalisait un parcours de formation supplémentaire: la formation de chômeurs.

4.4.2. Objectifs

La rotation avait deux objectifs fondamentaux: l'un orienté vers l'entreprise et l'autre vers les chômeurs.

Conformément au processus ATTAK, il convenait de demander aux salariés comment ils voyaient le travail et la coopération au sein de MM-BUID à l'avenir, afin de lancer un processus qui entraînerait une modification de l'organisation du travail impliquant une cogestion élargie et de nouvelles formes de cogestion.

Conformément aux objectifs du RAR, la rotation devait, dans la mesure du possible, assurer le maintien des travailleurs temporaires sur le marché de l'emploi.

4.4.3. Motivation

Les rotations que nous décrivons ici s'adressent en majorité aux personnes ayant un passé scolaire court (7 à 9 ans de scolarité). Dans la plupart des cas, ce groupe cible ne souhaite pas participer à des activités de formation continue. Certains veulent simplement un travail n'exigeant pas beaucoup d'activité cérébrale, d'autres ont peur que les travailleurs temporaires soient mieux qualifiés et que l'entreprise les leur préfère et, enfin, nombreux sont ceux qui se croient trop vieux pour apprendre quelque chose de nouveau. Mais, pour un grand nombre d'entre eux, cela s'explique par de mauvaises expériences faites pendant leur scolarité. Pour obtenir le résultat souhaité d'une action de formation continue, il est important de travailler à l'avance sur la résistance au parcours de formation, c'est-à-dire de motiver la personne pour qu'elle participe à cette activité de formation continue.

C'est à la direction que revient au départ la tâche de motiver ses salariés pour qu'ils participent à un parcours qui, selon ses estimations, bénéficiera à l'entreprise, mais le syndicat et l'établissement de formation peuvent assister la direction dans cette tâche. Les syndicats considèrent eux-mêmes que leur mission consiste à travailler en douceur sur la résistance afin d'inclure les groupes faibles dans le plan de formation global.

Outre des réunions d'information destinées à un grand nombre de salariés, au cours desquelles des représentants de l'établissement de formation et de la caisse de chômage présentent le parcours, la division Projets & Développement de AOF Greve, pour ce parcours comme pour d'autres, s'est servie d'un stage pratique pour motiver les salariés. Les enseignants/conseillers qui sont en contact avec les stagiaires pendant le parcours de formation participent à 1 ou 2 journées de travail en tant que stagiaires de production. Outre une meilleure connaissance de la culture de l'entreprise, l'enseignant a ainsi l'occasion d'exposer la planification du parcours de formation, les expériences qu'il a faites dans le cadre de parcours semblables et ce que, d'après lui, les salariés peuvent retirer du parcours. Gain supplémentaire: l'enseignant montre un visage humain. En entrant dans un cadre (le stage) où l'enseignant est un novice qui doit faire appel au savoir et à l'expérience des salariés, on crée une situation donnant aux employés de la production l'occasion de se forger des attentes relatives aux rencontres en salle de classe autres que celles résultant des années de scolarité de leur enfance. Il convient de souligner que les expériences de motivation par un stage pratique sont particulièrement bonnes. La seule ombre au tableau est qu'un stage pratique peut créer ou renforcer une tendance à la «fusion» entre l'entreprise et les enseignants/conseillers, susceptible de rendre plus difficile la distance analytique avec le parcours et avec l'entreprise (problématique bien connue décrite en détail dans des rapports méthodologiques sur la recherche-action).

Alors que le stage pratique était un outil souvent utilisé (notamment) pour motiver les salariés, un effort particulier fut accompli dans ce parcours du fait que l'ensemble du personnel de MM-BUID (employés de la production, employés de bureau, techniciens et direction) devait partir en formation. Il s'agissait donc d'un groupe cible trop large pour qu'on puisse l'atteindre par les méthodes expérimentées. On désigna des groupes dits de soutien pour chaque groupe de personnel. Il y eut donc des groupes de soutien pour les employés de la

production, les techniciens et les employés de bureau. Un projet sur les objectifs et le contenu du cours fut présenté aux groupes et discuté par eux. Les groupes étaient responsables de la diffusion de l'information sur le parcours dans leur environnement respectif. Les groupes de soutien ne furent pas seulement informés des objectifs et du contenu, ils participèrent à leur création. D'une part cette action correspondait au désir de satisfaire aussi précisément que possible le besoin de formation du groupe cible et, de l'autre, elle permettait aux groupes de personnel de s'appropriier l'activité de formation.

Le dernier aspect positif de cette action de motivation reposait sur l'effet «boule de neige» créé par la rumeur disant qu'il s'agissait d'un bon parcours de formation. Avec l'aide de représentants de la direction et des salariés, on parvint à composer la première équipe (sur un total de 8 équipes) de personnes n'ayant d'autre résistance à la rotation que celle d'un sain scepticisme. Au bout d'une semaine de cours, lorsqu'elles purent retourner dans l'entreprise et raconter que le parcours n'était pas totalement «à côté de la plaque», la motivation augmenta nettement parmi les salariés.

L'action de motivation décrite ci-dessus s'adresse uniquement aux employés permanents de MM-BUID. L'action entreprise envers les travailleurs temporaires était plus simple à réaliser, peut-être parce que les chômeurs n'ont pas la possibilité de poser les mêmes exigences quant aux activités auxquelles ils ont le droit et le devoir de participer. La motivation fut créée au cours de 3 réunions d'information (40 à 50 personnes par réunion) convoquées et organisées par l'AF, auxquelles participèrent également des représentants de l'entreprise (chef de production et délégué du personnel adhérent à la KAD), de la caisse de chômage de la KAD et de l'établissement de formation. Il ressortait des commentaires des travailleurs temporaires que le facteur de motivation le plus important était constitué par les bonnes chances d'embauche à titre permanent à l'issue de la rotation emploi-formation.

4.4.4. Déroulement

Cela nous amènerait trop loin d'examiner le parcours de formation des salariés permanents dans cet article, l'objectif et le contenu étant trop spécifiques à l'entreprise pour avoir une valeur générale ⁽⁵⁶⁾. Cependant il en est autrement des travailleurs temporaires.

Le parcours de formation des travailleurs temporaires consistait en 6 semaines consécutives regroupées sous le titre *Évolution des conditions de travail des années 50 à nos jours*. Cette approche avait été choisie pour approfondir la compréhension qu'avaient les travailleurs temporaires de la rapidité avec laquelle se produisent les changements des conditions de travail et de la dynamique de l'évolution.

⁽⁵⁶⁾ Pour toute information concernant les réflexions sur le contenu et les méthodes, ainsi que les résultats liés aux rotations emploi-formation, se reporter au rapport d'évaluation de Medstyr 2, qui peut être obtenu auprès des auteurs du présent article

L'enseignement se fondait sur trois modules. Dans le premier, les travailleurs temporaires s'intéressaient aux conditions du marché de l'emploi et à l'organisation du travail concernant de près l'entreprise, par exemple, les conditions du marché du travail à trois niveaux: régional, national et international. Au niveau régional, un représentant de l'AF vint parler de la situation de l'emploi actuelle dans le comté de Roskilde. Au niveau national, un représentant de la KAD présenta sa vision de l'évolution du marché de l'emploi et de la manière dont la KAD réagit à cette évolution. Au niveau international, on prit pour point de départ une émission télévisée sur la position du Danemark sur le marché de l'emploi international. Des questions telles que «Quelles sont les qualifications demandées?» ou «Quels sont les impératifs de compétitivité posés à la main-d'œuvre au Danemark?» occupaient une place de premier plan.

L'examen des conditions du marché de l'emploi prenait pour point de départ les tendances dominantes en matière de développement organisationnel des entreprises au Danemark (les représentations que se faisaient les syndicats du «travail source de développement», comparées à une action plus orientée vers les employeurs, l'«organisation source d'apprentissage»).

Dans le deuxième module, les travailleurs temporaires travaillèrent sur un projet de leur choix: *La situation d'un chômeur en 1998*. Les travailleurs temporaires présentèrent leur travail sous la forme d'une pièce de théâtre aux représentants de MM-BUID, de l'AF et de la caisse de chômage.

Le troisième module mettait l'accent sur la coopération et la communication. L'enseignement combinait d'une part des exposés sur les processus de psychologie de groupe, les formes de communication et les outils de résolution des conflits et, d'autre part, des exercices pratiques de coopération.

4.5. Changements entre le premier et le deuxième cycle de rotation

Au niveau de la procédure, la mise en place du deuxième cycle de rotation s'est déroulée suivant les mêmes orientations que le premier. Nous n'insisterons donc pas sur ce point, mais nous nous concentrerons sur les conditions qui ont changé, c'est-à-dire la procédure de recrutement des travailleurs temporaires.

Recrutement de travailleurs temporaires

Depuis le déroulement de la première rotation, une baisse nette du taux de chômage s'était manifestée dans le comté de Roskilde. Dans le même temps, la Direction du marché du travail se montrait encore plus rigoureuse quant à l'acceptation de quelques très rares dérogations à la règle selon laquelle les travailleurs temporaires devaient être recrutés dans le groupe de

chômeurs en période de réactivation. Ces deux facteurs, alliés à des règles applicables aux actions d'insertion devenues en général plus rigoureuses, eurent pour conséquence de réduire fortement par rapport à la première rotation le nombre des chômeurs pouvant être recrutés comme travailleurs temporaires. Dans le cadre d'un autre projet de rotation, AOF Greve fit l'expérience d'une situation si tendue qu'il fut nécessaire d'annuler la rotation.

Face à cette situation, les parties concernées par la rotation jugèrent nécessaire de recourir à des ressources supplémentaires en matière de recrutement de travailleurs temporaires. On agit sur plusieurs plans: l'AF élargit ses recherches à d'autres comtés et convoqua un plus grand nombre de petites réunions d'information (max. 25 personnes). La présentation – texte et mise en page – de la documentation écrite diffusée avant les réunions d'information fut grandement améliorée. La caisse de chômage de la KAD envoya la documentation avec la facture du montant des cotisations aux adhérentes au chômage. MM-BUID désigna un groupe (composé du chef de production, du délégué du personnel, d'un employé permanent qui avait été travailleur temporaire lors d'un précédent parcours de formation et d'un employé permanent d'origine libanaise), qui devait participer aux réunions d'information. Il s'agissait de présenter aux travailleurs temporaires potentiels une image aussi large que possible de l'entreprise.

Les réunions d'information se déroulèrent de la manière suivante: l'AF parlait en introduction des droits et des obligations des chômeurs, l'établissement de formation exposait chaque élément du parcours de formation (antécédents de formation, stage de formation, formation à l'emploi et embauche à titre permanent) et MM-BUID présentait l'entreprise dans les grandes lignes en faisant un exposé général des produits (des échantillons avaient été amenés), de l'objectif de l'entreprise, etc. Mais c'est surtout l'exposé de l'employé qui avait été travailleur temporaire lors d'un parcours précédent qui retenait l'attention.

À l'issue de la réunion d'information, les chômeurs devaient indiquer s'ils souhaitaient devenir travailleurs temporaires dans cette rotation. Ceux qui acceptèrent furent brièvement interviewés par une commission (composée d'employés de la production), qui évalua si le chômeur devait ou non être convoqué à un entretien d'embauche dans l'entreprise. Malgré cette action d'envergure, réussie de l'avis des parties, il ne fut possible de pourvoir que 17 des 18 postes de travailleurs temporaires.

4.6. Considérations finales

4.6.1. Quelles qualifications/compétences les employés ont-ils acquises?

L'idée sous-tendant le projet Medstyr 2 était de rapprocher l'entreprise et les cours, afin que les acteurs de ces deux univers soient conjointement responsables de l'ensemble du parcours de qualification. Les enseignants ont été associés à l'entreprise; ils ont fait un stage et ont rallié autour d'eux les groupes de projet qui ont mis en place le deuxième cycle de formation.

Les salariés de l'entreprise ont, par leur soutien pédagogique, agi en tant qu'enseignants dans les parcours de formation.

Dans le deuxième parcours de formation, on est parvenu avec un succès particulier à mettre en place des processus d'enseignement encourageant une transition progressive entre le travail, le cours et à nouveau le travail. Cela a confirmé notre thèse selon laquelle le rendement des parcours de formation est fortement accru lorsqu'on parvient à mettre en place de tels processus.

Dans cette rotation, on a procédé à une analyse des effets, mais dans des conditions non optimales, du fait qu'en raison du délai de présentation de l'évaluation du projet, elle a dû se faire à une date très proche de la fin des cours. Nous pouvons tout de même constater que le souvenir du cours s'avère pleinement conforme à la préparation de sa forme et de son contenu (orientés sur l'entreprise) et que la transition progressive a été une réussite.

La question de la coopération a été tout particulièrement cruciale et les participants se sont attachés avant tout à apprendre et à comprendre les causes des problèmes et la manière de les résoudre. Il est clair que le cours a suscité des réflexions collectives parmi les employés de la production et, dans une mesure moindre mais non modeste, des réflexions personnelles sur l'avenir de l'entreprise.

Un stagiaire sur quatre voit une différence positive dans le sens d'une meilleure coopération et d'un meilleur dialogue avec d'autres groupes de l'entreprise. Une bonne partie d'entre eux estiment que la situation s'est nettement améliorée. Le niveau d'information plus élevé se reflète dans les réponses aux questions sur le processus de développement, dont 87 % des personnes interrogées ont obtenu une meilleure connaissance. L'envie de se maintenir au courant a considérablement augmenté et il convient de noter que la satisfaction au travail dépend désormais du fait qu'on soit ou non associé au développement du produit (65 %). L'engagement des employés de la production va si loin qu'environ la moitié d'entre eux pouvaient envisager de contribuer encore davantage à la qualité de la production. Autrement dit, voilà un potentiel que les cours ont permis de faire apparaître.

En règle générale, les enseignants ont toujours la responsabilité principale de ce qui se passe en salle de formation et la direction de l'entreprise celle de ce qui se passe dans l'entreprise. Cela pose certains impératifs aux deux parties en ce qui concerne leur participation et la priorité accordée aux tâches. L'avenir nous dira si la responsabilité des salariés dans leur apprentissage revêtira une place secondaire par rapport à leurs exigences et à celles de la direction en matière d'accroissement de la productivité, ce qui aurait pour résultat l'oubli ou la mise à l'écart de nouvelles compétences, d'une meilleure connaissance de l'entreprise, d'une meilleure compréhension des problèmes de coopération et d'une envie accrue de parler ensemble des changements et des améliorations de la production.

4.6.2. Une rotation emploi-formation peut-elle créer des offres particulières de formation?

Du point de vue du contenu et de la pédagogie/des méthodes, les projets de rotation emploi-formation se présentent sous plusieurs aspects. Ils peuvent avoir un contenu ou un autre, faire appel à tel ou tel principe pédagogique d'apprentissage et couvrir des périodes de courte ou de longue durée. Les projets de rotation n'ont ainsi pour commun dénominateur que le cadre offert par le modèle. Il est donc approprié de se concentrer sur ce cadre et de poser la question suivante: les projets de rotation emploi-formation offrent-ils la possibilité de suivre des parcours de formation continue qui ne pourraient pas être contenus dans d'autres offres de formation continue?

Ceux qui ont mis en pratique ces projets peuvent répondre à la question par un oui prudent. Prudent parce qu'il est toujours possible d'affirmer que l'offre de formation serait ou sera réalisée sans le soutien financier et organisationnel qu'implique le modèle de rotation emploi-formation. Cependant nous sommes convaincus que la plus grande partie des nombreux parcours de rotation dont nous avons été les entrepreneurs principaux n'auraient pu être réalisés si l'entreprise ou les entreprises entrant dans le partenariat n'avaient fourni une aide importante en matière de financement. À cet égard, il est essentiel d'indiquer que les groupes auxquels s'adressaient nos parcours se composaient pour la plupart de femmes non qualifiées. Le groupe cible est pour ainsi dire par définition menacé de marginalisation sur le marché de l'emploi et, paradoxalement, ne bénéficie que de faibles montants d'aide publique (et privée). Nous avancerons donc trois arguments en faveur du modèle de rotation emploi-formation en tant que cadre du parcours de formation continue.

La rotation emploi-formation convient particulièrement comme outil de mise en œuvre de changements organisationnels sur les lieux de travail. Nous avons constaté que les changements dans le sens d'une structure horizontale dans l'entreprise et d'un accroissement de l'autogestion pour les employés de la production bénéficient d'un supplément de formation. Il ne suffit pas que quelques rares personnes reçoivent la formation continue pertinente, tous les salariés doivent trouver un nouvel équilibre et tous sont confrontés aux réactions contre le changement. *Le modèle de rotation emploi-formation donne la possibilité de ne pas réserver l'offre de formation continue à quelques personnes, mais de la proposer à l'ensemble des salariés.*

Si l'on s'y prend correctement et avec le soutien requis de la part des employeurs, les projets de rotation emploi-formation peuvent fournir à des personnes qui ont été fortement touchées par le chômage une voie de réinsertion sur le marché du travail. Dans les rotations examinées ci-dessus, les travailleurs temporaires ont notamment été inclus dans le parcours de formation destiné aux salariés permanents. Pendant les parcours de formation, les travailleurs temporaires ont été mis au premier plan, étant donné qu'en tant que nouveaux venus ils s'étonnaient des nombreuses réactions du type «on a toujours fait comme ça» qui caractérisent toute culture d'entreprise. Être nouveau et inexpérimenté, ce qui dans de nombreux contextes est considéré comme un inconvénient regrettable, a été mis en relief comme une ressource

négligée. Tous les travailleurs temporaires qui ont participé à une rotation ont reçu une offre d'embauche à titre permanent et la très grande majorité d'entre eux travaillent actuellement dans l'entreprise.

Le modèle de rotation emploi-formation a pour but de satisfaire les besoins spécifiques de formation et génère donc des solutions flexibles en matière de formation. Les parcours décrits ci-dessus en sont un exemple, étant donné qu'il est difficile de voir comment on peut faire entrer les parcours de formation dans la planification des centres AMU ou des écoles techniques. À une époque où les entreprises considèrent la flexibilité comme un paramètre de compétitivité essentiel, il est judicieux de poser cette même exigence aux établissements de formation dans leurs prestations. Le modèle de rotation emploi-formation permet de «capter» et de satisfaire des besoins spécifiques de formation.

Demande d'aide pour un projet de rotation dans la région de l'AF-Roskilde

| 1. DESCRIPTION DU PROJET | |
|---|---|
| <p>1.1 Demandeur:</p> <p>Maersk Medical A/S, Osted</p> | <p>1.2 <u>Titre</u> du projet:</p> <p>Rotation emploi-formation dans le cadre de Medstyr 2 – 2^e partie <i>Projet Coopération future</i></p> |
| <p>1.3 Contexte et objectif du projet:</p> <p>Le parcours décrit dans cette demande d'aide fait suite à la <i>Rotation emploi-formation dans le cadre de Medstyr 2 – 1^{re} partie</i> agréée par le Conseil en 1997. Son objectif général est d'<i>apporter aux employés de la production de Maersk Medical, Osted, (MMO) les connaissances nécessaires sur le fonctionnement de l'entreprise pour pouvoir à terme créer de nouveaux modes opératoires plus appropriés impliquant une plus grande participation des salariés et une coopération entre tous les services de l'entreprise.</i></p> <p>La présente demande d'aide remplace deux demandes qui n'ont pas été concrétisées: l'une a été examinée et agréée par le Conseil en juin 1998 et l'autre a été retirée lors de la réunion du Conseil du 28 janvier 1999.</p> <p><u>Bilan de la rotation emploi-formation dans le cadre de Medstyr 2 – 1^{re} partie</u> Les résultats du premier parcours de rotation ont pleinement répondu aux attentes, tant des travailleurs temporaires que de l'entreprise (cf. l'évaluation du parcours).</p> <p>En ce qui concerne les travailleurs temporaires, <i>12 sur 13 travailleurs temporaires embauchés par l'entreprise dans le cadre du dernier parcours de rotation ont été recrutés à titre permanent.</i></p> <p>L'entreprise a – sur la base de l'action préliminaire liée au premier parcours de rotation – désigné trois domaines d'action:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Besoin de renforcer les groupes de production par le biais de la constitution d'équipes et de la résolution des conflits 2. Accroître et améliorer la coopération et la compréhension interprofessionnelles 3. Élargir la compréhension générale des opérateurs pour les produits, les processus et les cadres par rapport à MMO <p>Les deux premiers domaines d'action s'inscrivent dans un contexte qui ne correspond pas à un parcours de rotation. Le dernier fait l'objet de la présente demande.</p> <p><u>Objectifs du projet Rotation emploi-formation dans le cadre de Medstyr 2 – 2^e partie</u> Le projet donne aux employés de la production la possibilité d'élargir leur connaissance des rouages de l'entreprise et d'acquérir ainsi une vue d'ensemble qui renforce leur coopération avec d'autres catégories du personnel, y compris la direction. Le projet part du principe fondamental qu'il existe un rapport étroit entre la connaissance qu'ont les employés de la production des processus, produits et structures de l'entreprise et leur possibilité de continuer d'œuvrer à des changements organisationnels dans le sens d'une structure plus horizontale.</p> <p>Un parcours de rotation chez Maersk Medical, Osted, donne aux travailleurs temporaires de bonnes chances d'apprendre à connaître une entreprise qui, sous de nombreux aspects, est à l'avant-garde de l'évolution vers la <i>structure organisationnelle plus horizontale, la participation accrue des salariés et la coopération interprofessionnelle</i> qui caractérisent le secteur industriel. Comme Maersk Medical, Osted, connaît une forte expansion, il est réaliste d'espérer que tous les travailleurs temporaires qui s'intègrent aux rythmes et aux routines de l'entreprise pourront être embauchés à titre permanent à l'issue du parcours.</p> | |
| <p>1.4 Nombre de <u>personnes</u> concernées par le projet de rotation:</p> <p>Salariés: 130 Chômeurs: 18</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| 1.5 | Date de début et d'achèvement du projet de rotation: | |
| | Début: 6.9.1999 | Fin: 27.2.2000 |
| 1.6 | Entreprises concernées: | |
| | Raison sociale: Maersk Medical A/S, Osted | Branche: matériel médical plastique |
| 1.7 | Organisation du pilotage du projet: | |
| | Partenaires: | Personnes à contacter (responsables): |
| | KAD Roskilde | Laila Jensen/ Morten Ledskov/Helle Reuber |
| | AF Roskilde | Kirsten Høyer Rasmussen/Hanne Tvede |
| | AOF Greve | Thomas Braun |
| | Maersk Medical, Osted | Sanne Hentze/Anne-Marie Krog/Lis Glennild/Vibeke Brandt |
| <p>Un groupe de pilotage du projet composé des personnes ci-dessus a été désigné. Ce groupe se réunira suivant les besoins au moins tous les 3 mois pendant la période couverte par le projet.</p> | | |

| | | | |
|---|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 2. | DESCRIPTION DU PARCOURS | | |
| 2.1 | <u>Salariés</u> concernés: | Nombre: | _130_ au total |
| | Dont groupes de salariés (antécédents de formation/fonctions): opérateurs | | |
| 2.2 | <u>Travailleurs temporaires:</u> | Nombre: | _18_ au total |
| <p>Les travailleurs temporaires seront inclus dans l'une des 4 équipes (jour/soir/nuit/week-end). Les qualifications (l'expérience professionnelle) suivantes seront un avantage:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) origine autre que danoise b) danois parlé et écrit c) H/F entre 45 et 59 ans | | | |
| 2.3 | <u>Parcours:</u> | | |
| | <u>Salariés:</u> | | |
| | Formation continue: | 16 semaines | Début: 4.10.1999 Fin: 27.2.2000 |
| <p>Les 16 semaines de cours consistent en 8 parcours de formation d'une durée de 2 semaines.</p> | | | |
| | <u>Travailleurs temporaires:</u> | | |
| | Opérateurs: | | |
| | Formation préalable: | 4 sem. (2 sem. form. et 2 sem. stage) | Début: 6.9.1999 Fin: 3.10.1999 |
| | Formation à l'emploi: | 10 semaines | Début: 4.10.1999 Fin: 19.12.1999 |
| | Embauche régulière: | 11 semaines (congés compris) | Début: 20.12.1999 Fin: 27.2.2000 |
| | <u>Planification et coordination du projet:</u> | | |
| <p>La sélection de la main-d'œuvre temporaire se fait en partenariat entre l'AF Roskilde, KAD Roskilde et Maersk Medical, Osted.</p> | | | |
| 2.4 | Attentes relatives à l'<u>impact sur l'emploi</u> (embauche éventuelle de travailleurs temporaires): | | |
| <p>On prévoit que tous les travailleurs temporaires qui s'intégreront aux rythmes et aux routines recevront une offre d'embauche à titre permanent à l'issue du parcours.</p> | | | |

3. FORMATION DANS LE CADRE DU PROJET

3.1 Formation des salariés:

| Module de formation: | Nombre de semaines de cours: | Établissement de formation: |
|--|------------------------------|-----------------------------|
| Compréhension de l'entreprise: produits, processus et structures de l'entreprise | 2 semaines | AOF Greve P&D |

3.2 Formation des chômeurs:

La formation des chômeurs est divisée en 4 parcours:

1. Stage chez MMO avec formation sur le tas (2 semaines)
2. Cours sur la situation du marché du travail (2 semaines)
3. Cours de compréhension de l'entreprise (avec les salariés) (2 semaines)
4. Cours pour opérateurs (AMU) (2 semaines)

Les thèmes des parcours figurent ci-dessous, divisés par semaines

| Module de formation: | Nombre de semaines de cours: | Établissement de formation: |
|--|------------------------------|-----------------------------|
| Communication et culture d'entreprise | 1 semaine | AOF Greve P&D |
| Influence des salariés dans l'entreprise: antécédents et conditions. | 1 semaine | AOF Greve P&D |
| Compréhension de l'entreprise: produits, processus et structures | 2 semaines | AOF Greve P&D |
| Formation d'opérateur dans l'industrie de transformation – Phase I | 2 semaines | Centre AMU de Køge |

3.3 Acquisition de formation:

Salariés:

Prix par sem. c./équipe:
a) 33 500 DKK

A) Total 536 000 DKK

Chômeurs:

Prix par sem. c./équipe:
a) 31 500 DKK (AOF Greve P&D)
b) 44 025 DKK (Centre AMU de Køge)

B) Total 151 050 DKK

3.4 Autres données relatives au volet formation du projet de rotation:

Les travailleurs temporaires participent au parcours de formation des salariés. On s'efforce de les répartir de manière égale sur les six derniers parcours pour salariés, afin qu'ils aient la possibilité d'acquérir une connaissance plus nuancée de l'entreprise.

4. ÉVALUATION DU PROJET

4.1 Mode d'évaluation du projet:

On procède à une évaluation standard du parcours de rotation, ainsi qu'à une évaluation externe de tout le projet ATTAK- Medstyr 2, que l'on fait ensuite parvenir au Conseil.

Responsable de l'évaluation:

AOF Greve, division Projet & Développement et TI-Arbejdsliv.

4.2 Date à laquelle une évaluation sera disponible:

L'évaluation standard du RAR sera disponible en avril 2000.

L'évaluation ATTAK sera disponible au printemps 2000.

| 5. DEMANDE D'AIDE | | |
|---|--------------------|--------------------------------------|
| Dépenses/recettes: | Total (DKK) | Dont contribution du Conseil: |
| A.1 Acquisition de formation pour les salariés (voir 3.3) | 536 000 | 486 500* |
| A.2 Aides publiques (diverses): | | |
| • Allocation congé de formation | 552 000 | |
| • VUS | 165 600 | |
| • Subvention à la formation des adultes (VUS) | (49 500*) | |
| • (supplément) Aide aux salariés (§ 88a) | | |
| A.3 Total relatif aux salariés en formation | - 181 600 | 486 500* |
| B.1 Acquisition de formation pour les chômeurs (voir 3.3) | 149 720 | 63 000 |
| B.2 Salaires des travailleurs temporaires | 2 153 844 | |
| • Subvention de formation à l'emploi et remboursements au titre des congés | 722 714 | 325 274 |
| B.3 Total relatif aux chômeurs embauchés comme travailleurs temporaires | 1 431 130 | 388 247 |
| C.1 Aide à la planification du projet (voir 2.3) | Voir 5.2 | --- |
| C.2 Aide à la coordination du projet (voir 2.3) | --- | --- |
| Total (A.3 + B.3 + C.1 + C.2) | 1 200 030 | 874 774* |
| 5.1 Les salariés perçoivent-ils leur salaire complet pendant la formation continue prévue par le projet? Oui | | |
| Salaires des salariés en formation (total): 1 481 480,- DKK | | |
| 5.2 Données complémentaires relatives au budget du projet: | | |
| * La subvention pour la formation des adultes (VUS) est de 49 500,- DKK. Ce montant est déduit de l'acquisition de formation pour les salariés (poste A.1) et inclus dans le cofinancement de l'entreprise. Il convient cependant de souligner que ce montant se fonde sur un calcul estimatif et que le montant réel peut être différent. | | |
| Part assumée par l'entreprise sur le total des dépenses: 912 250,- DKK | | |
| La coordination et la planification du projet (C.1 et C.2) sont financées par des fonds ATTAK. | | |
| Au poste B1 «Acquisition de formation pour les chômeurs», dans un premier temps, il n'est pas demandé au Conseil d'aide au titre des frais de formation pour le parcours en centre de formation AMU s'élevant à 88 050 DKK. Cependant si, contre toute attente, ces dépenses étaient impossibles à financer dans le cadre du système AMU, le Conseil recevrait aussi une demande d'aide pour ce volet du cours. | | |

6. SIGNATURES

Représentant de l'entreprise – direction:

Date: _____ / _____

Sanne Hentze / Chef de production, Maersk Medical A/S, Osted

Délégué du personnel:

Date: _____ / _____

Anne-Marie Krog / Déléguée syndicale de KAD, Maersk Medical A/S, Osted

Syndicat:

Date: _____ / _____

Laila Jensen / KAD Roskilde

Établissement de formation:

Date: _____ / _____

Lynn Elizabeth Hansen / Chef de service, AOF Greve Division P&D

Date: _____ / _____

Thomas Braun / Conseiller en formation, AOF Greve division P&D

5. Efficacité du *Jobrotation* (Rotation emploi-formation): comparaison entre les petites et les grandes entreprises

Lizzi Feiler ⁽⁵⁷⁾

Résumé

Le *Jobrotation* a été introduit en Autriche en 1996 dans le cadre du projet ADAPT et a été intégré en tant qu'instrument d'une politique active du marché de l'emploi. Depuis lors, des programmes à l'intention de groupes cibles spécifiques du marché de l'emploi et d'entreprises de différentes tailles sont mis en œuvre dans divers secteurs et régions industriels. Dans les petites entreprises, ces programmes permettent principalement de renforcer les structures et les outils de développement du personnel à l'intérieur de l'entreprise, en offrant une meilleure information et connaissance sur les méthodes de formation et les prestataires de formation pour les cadres dirigeants et les employés. Dans les grandes entreprises, les projets mis en œuvre donnent des résultats quantitatifs significatifs et assurent une meilleure adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi. Le niveau de développement organisationnel d'une entreprise est également un facteur dont il faut tenir compte: les possibilités de création d'emploi sont plus nombreuses dans les entreprises innovantes et les secteurs industriels en croissance. Le *Jobrotation* peut s'avérer un instrument très efficace pour le marché de l'emploi, si l'unité de gestion du programme adopte une approche stratégique dans la sélection des entreprises.

5.1. Introduction: l'expérience du *Jobrotation* en Autriche

Le *Jobrotation* a été introduit en Autriche en 1996 dans le cadre d'un projet ADAPT qui visait à transférer et adapter la bonne pratique danoise en matière de politique active du marché de l'emploi et à mettre en place un réseau initial transnational de 12 partenaires. Des programmes de *Jobrotation* ont été depuis mis en œuvre en Autriche dans divers secteurs et régions industriels à l'intention de différents groupes cibles du marché de l'emploi. Un total de 66 entreprises ont participé à ces programmes, 2677 employés ont suivi une formation et 302

⁽⁵⁷⁾ Consultant en management et expert en politique active du marché de l'emploi; travaille avec ÖSB-Consultants depuis 1985. Développement et mise en œuvre du programme *Jobrotation* en Autriche. Évaluation des besoins en qualifications et en main-d'œuvre dans le secteur des TIC en Autriche. Projet Leonardo da Vinci: *Dissemination of Jobrotation Methods in Pre-Accession Countries* [Diffusion des méthodes de *Jobrotation* dans les pays candidats]. Responsable de la promotion du réseau transnational EU-JobRotation. E-mail: l.feiler@oesb.at

chômeurs ont été recrutés pour remplacer les employés en formation. Un pourcentage de 80 % des remplaçants ont pu accéder à un emploi régulier et permanent dans l'entreprise où ils avaient été recrutés.

Le *Jobrotation* ne constitue pas une fin en soi mais un moyen. Dans le cadre global de la mise à jour et de l'élévation du niveau de qualification nécessaires pour prévenir et combattre le chômage, les programmes se sont concentrés sur des secteurs industriels spécifiques et ont visé des groupes cibles qui représentent une priorité dans les interventions sur le marché de l'emploi. Parmi les exemples de cette approche ciblée, on peut citer: un programme accordant une priorité à la formation pour les femmes occupées; un programme visant à créer des emplois pour les femmes dans le secteur des services sociaux et de santé et un programme visant à l'insertion sur le marché du travail des chômeurs de longue durée.

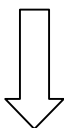
5.1.1. Élaboration, mise en œuvre et résultats des programmes

Élaboration des programmes

Le *Jobrotation* a été intégré en tant qu'instrument régulier d'une politique active du marché de l'emploi et bénéficie du financement du Fonds social européen et du Service public pour l'emploi (Arbeitsmarktservice – AMS). Des lignes directrices nationales générales définissent les conditions de base qui doivent être réunies pour une mise en œuvre au niveau régional (deux tiers des coûts de qualification sont subventionnés et des allocations salariales peuvent également être octroyées aux chômeurs de longue durée. L'entreprise finance un tiers des coûts de formation pour les employés ainsi que les coûts salariaux des remplaçants). Ce sont les agences régionales du PES qui gèrent les fonds et qui déterminent les programmes de *Jobrotation* en fonction des objectifs spécifiques du marché de l'emploi régional. Une unité de gestion du programme est constituée, chargée de coordonner les activités et les tâches des partenaires et d'offrir des services de conseil aux entreprises. Une campagne de promotion est lancée dans le but d'informer les entreprises.

Intégrer le *Jobrotation*

Niveau politique

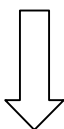


Le *Jobrotation* renforce la flexibilisation du marché de l'emploi:

- Qualification de main-d'œuvre
- Réinsertion de chômeurs

- PAN, FSE
- Cadre Juridique

Élaboration programme (Niveau stratégique)



Objectifs pour le marché de l'emploi
(région, secteur, groupes cibles; bénéfices escomptés pour la gestion du marché de l'emploi et les partenaires sociaux)

- Budget
- Conditions générales
- groupe de pilotage
- promotion/marketing

Mise en œuvre du projet dans l'entreprise

Bénéfices pour les entreprises,
employés et chômeurs.
Évaluation de besoins en qualifications
et en personnel

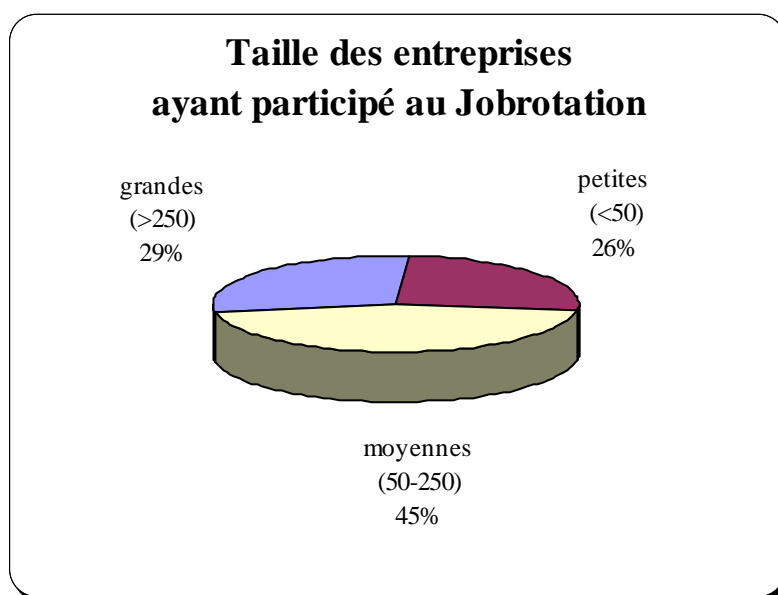
- gestion du projet
- services conseil

Mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet nécessite la mise en place d'un réseau de partenaires qui est coordonné par l'unité de gestion du programme. Le rôle de l'entreprise consiste à élaborer des plans de qualification pour ses employés et à déterminer les besoins en main-d'œuvre supplémentaire (profils d'emploi pour les remplaçants). L'agence locale du Service public pour l'emploi est chargée de la présélection et du placement des chômeurs. Divers organismes de formation sont sollicités pour couvrir la gamme des besoins en qualifications. L'agence régionale du PES subventionne le projet sur la base de la description de celui-ci. La tâche de l'ÖSB, en tant qu'unité de gestion du programme, consiste à informer et à rallier les entreprises, à leur offrir des services de conseil, à assurer la coordination entre les partenaires et à diriger le processus de mise en œuvre.

Des entreprises de taille différente ont participé au programme de *Jobrotation*: 26 % des entreprises avaient moins de 50 employés, 45 % entre 50 et 250, et 29 % plus de 250.

Tableau 1: Taille des entreprises ayant participé au Jobrotation



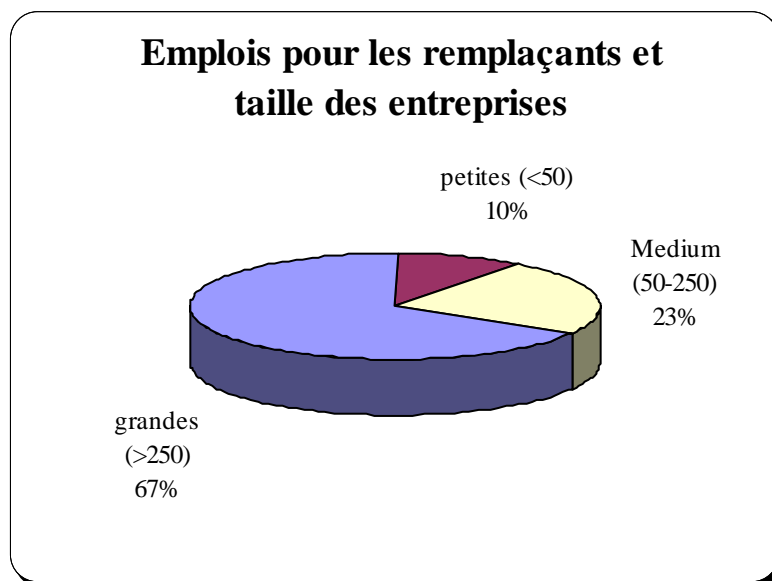
Comme prévu, la majorité (70 %) des employés qui ont participé aux programmes de formation étaient des employés de grandes entreprises. Cependant, alors que le taux de participation aux programmes de qualification a été de 9 % dans les grandes entreprises, il a été de 14 % dans les moyennes entreprises et de 23 % dans les petites entreprises. Cela signifie que c'est dans les petites entreprises que l'on trouve, sur le total de la main d'œuvre de l'entreprise, le pourcentage le plus élevé de participation à une activité de formation.

Les petites entreprises ont, comparativement, recruté davantage de remplaçants par rapport au nombre d'employés en formation. Le rapport entre les employés en formation et les remplaçants a été de 4: 1 dans les petites entreprises et de 7: 1 dans les moyennes et grandes entreprises. Le taux d'intégration des remplaçants à l'entreprise ne révèle pas de lien direct avec la taille de celle-ci: 80 % des remplaçants ont été recrutés sur un poste permanent après la période de remplacement de six mois.

Répartition des remplaçants en fonction de la taille de l'entreprise:

10 % du nombre total des remplaçants ont travaillé dans des petites entreprises, 23 % dans des moyennes entreprises et 67 % dans des grandes entreprises.

Tableau 2: Emplois pour les remplaçants et taille des entreprises



5.2. L'efficacité du *Jobrotation*: comparaison entre les petites et les grandes entreprises

Pour pouvoir évaluer l'efficacité, il est nécessaire d'avoir défini auparavant les objectifs et les cibles: d'une part, les objectifs d'une politique active du marché de l'emploi et, d'autre part, les objectifs des entreprises. Une politique active du marché de l'emploi doit viser à prévenir et à réduire le chômage. Les entreprises visent à des qualifications répondant au critère coût-efficacité et destinées à servir les objectifs stratégiques de leur développement. La plupart des entreprises ont en effet du mal à trouver les personnes adéquates répondant aux exigences d'un emploi spécifique.

5.2.1. Petites ou grandes entreprises?

La comparaison de l'efficacité dans les petites et les grandes entreprises mène à la conclusion suivante:

| | Petites entreprises | Grandes entreprises |
|---|--|--|
| Objectifs de la politique de l'emploi (macro-économiques) | <ul style="list-style-type: none"> • Participation plus importante des petites entreprises à la formation • Emplois stables et création d'emplois | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de cibler des groupes spécifiques d'employés • Possibilité d'intégrer un plus grand nombre de chômeurs • Lien plus étroit entre les entreprises et le PES <p>(les effets «poids mort» doivent être suivis de près)</p> |
| Objectifs de l'entreprise (micro-économiques) | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de résoudre les problèmes de goulets d'étranglement grâce aux remplaçants • Adoption d'outils et de méthodes de développement stratégique du personnel • Possibilité d'améliorer les méthodes de recrutement | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de résoudre les problèmes de recrutement grâce à l'amélioration des services du PES • Nécessité de recourir à des remplaçants si les employés participent à des actions de formation • Image positive de l'entreprise sur le marché du travail |

Évaluation des besoins en qualifications: un nouvel instrument pour les petites entreprises.

Les grandes entreprises disposant d'un service de ressources humaines sont en général familiarisées avec les procédures de planification des qualifications. En revanche, les petites entreprises manquent souvent de ressources humaines chargées du développement du personnel. Le développement des ressources humaines est l'une des nombreuses responsabilités du directeur général ou du propriétaire de l'entreprise. L'introduction et la mise en œuvre de nouveaux instruments de planification stratégique du personnel renforcent le développement durable des ressources humaines et de l'entreprise dans son ensemble.

L'évaluation des besoins en qualifications devrait être centrée sur la demande au niveau:

- (a) des objectifs stratégiques et des besoins en ressources humaines de l'entreprise,
- (b) des besoins en qualifications et des plans de carrière des employés.

Une évaluation des besoins en qualifications basée sur l'entreprise devrait être mise en œuvre et soutenue par des consultants extérieurs (unité de gestion du programme) et comprendre 3 étapes, décrites ci-après.

- (a) Engagement de la direction

La première étape consiste en une interview avec la direction de l'entreprise: quelle expérience a-t-elle tirée des actions de formation dans le passé? Quels sont les changements à venir en matière de marchés et d'innovations dans le secteur de la production et de la technologie? Quelles sont les personnes clés à inclure dans le processus d'évaluation? De quelle manière peut-on faire participer les employés? Et enfin: le *Jobrotation* constitue-t-il la réponse adéquate?

(b) Participation des employés

La deuxième étape consiste à organiser des ateliers avec les cadres moyens (ou, dans les très petites entreprises, avec des groupes d'employés, ou avec l'ensemble du personnel).

La direction informe les employés des buts et objectifs stratégiques de l'entreprise.

La participation des employés peut prendre la forme d'ateliers ou d'entretiens personnels entre l'employé et son supérieur hiérarchique, au cours desquels les principaux points suivants sont en général traités:

- (i) Quelles sont les qualifications et compétences dont nous avons besoin pour atteindre les objectifs de l'entreprise?
- (ii) Quels sont les éléments de qualifications complémentaires qui permettraient de pallier le déficit de compétences?
- (iii) Quelles sont les méthodes d'apprentissage les plus efficaces (évaluation des expériences passées en matière de formation)?
- (iv) Existe-t-il des goulets d'étranglement au niveau des ressources humaines sur le lieu de travail / dans le département /
- (v) Les résultats sont repris dans un rapport de synthèse qui comprend un projet de plan de qualifications.

(c) Élaboration du projet avec la direction

Un plan stratégique final de qualifications est établi, qui comprend les calculs de coûts, un plan de travail et le profil des personnes devant y participer (profil des employés et des remplaçants).

5.2.2. Entreprises au seuil d'une croissance durable

L'efficacité du *Jobrotation* ou des autres instruments d'interventions sur le marché de l'emploi basées sur l'entreprise ne dépend pas seulement de la taille de l'entreprise, mais également du niveau de développement organisationnel.

Le potentiel de création d'emplois est plus élevé dans les entreprises innovantes et dans les secteurs industriels en croissance. C'est parmi les moyennes entreprises que l'on trouve le plus grand nombre d'entreprises innovantes dotées d'un potentiel de croissance durable.

On peut distinguer trois phases principales dans le développement d'une entreprise.

Impact du Jobrotation sur les phases de développement

| | Petites entreprises | Grandes entreprises |
|--|---|---|
| Entreprises innovantes, en expansion | Particulièrement indiquées pour le <i>Jobrotation</i> : Fort impact qualitatif | Fort impact quantitatif (effet «poids mort» à suivre de près) |
| Entreprises au seuil de la croissance et de l'innovation | Particulièrement indiquées pour le <i>Jobrotation</i> : Soutient le développement de l'entreprises et le potentiel de création d'emplois | Particulièrement indiquées pour le <i>Jobrotation</i> : Soutient le développement de l'entreprises et le potentiel de création d'emplois |
| Entreprises traditionnelles, entreprises en difficulté | Autres instruments (réorientation stratégiques, recyclage) | Autres instruments (centres de mobilité, fondations pour le travail) |

Entreprises au seuil de la croissance et de l'innovation

Il peut s'agir ici de nouvelles entreprises, d'entreprises en expansion, mais aussi d'entreprises qui ont réussi à surmonter une situation de crise (en cours de restructuration et de réorientation stratégique). Ce sont des entreprises qui ont su s'adapter avec succès aux changements du marché, ou qui sont sur la bonne voie. Ces changements exigent de nouvelles compétences, davantage d'employés hautement qualifiés et en mesure de faire face au processus de transition. Les emplois peuvent être assurés de manière efficace et le potentiel de création d'emplois peut être exploité.

5.2.3. L'efficacité du *Jobrotation*: résumé

Le *Jobrotation* peut constituer un instrument très efficace pour le marché de l'emploi, si l'unité de gestion du programme adopte une approche stratégique dans la sélection des entreprises. Des données macro-économiques sur les secteurs industriels et sur une base régionale sont nécessaires («prévision des compétences»). Les données micro-économiques peuvent être obtenues au cours des entretiens avec la direction.

L'efficacité durable dans les petites et moyennes entreprises consiste:

- (a) à renforcer le développement des structures et des instruments de développement du personnel à l'intérieur de l'entreprise;
- (b) à améliorer l'information et les connaissances sur les méthodes de formation et sur les prestataires de formation sur le marché;
- (c) à combiner les objectifs stratégiques de l'entreprise et les plans de carrière personnels et individuels;

- (d) à améliorer les procédures de recrutement et d'intégration des nouveaux membres du personnel.

Des résultats positifs durables peuvent être obtenus à la fois dans les petites et les grandes entreprises:

- (a) en améliorant les méthodes de planification des besoins en personnel (profils et qualifications clés recherchés), afin de disposer de l'information nécessaire pour une préqualification des chômeurs centrée sur la demande;
- (b) en assurant une meilleure adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail;
- (c) en mettant en place une coopération plus étroite entre les entreprises et les organismes responsables de la gestion du marché de l'emploi.

Bibliographie

Feiler, Lizzi. *Jobrotation Austria [Jobrotation en Autriche], ADAPT 1996-99: rapport final*. Vienne: 1999.

Schömann, Klaus; Mytzek, Ralf; Gülker, Silke. *Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen für Jobrotation in neun europäischen Ländern*. Berlin: WZB, 1998.

Slupetzky, Walter. Ressourcenorientierte Arbeitsmarktpolitik. In *Europa ohne Arbeit?: Beiträge zur Zukunft der Arbeitsmarktpolitik*. Stuttgart: Kohlhammer, 1997

6. Contribution de Monsieur Athanassios Papathanassiou, Directeur du KEK (Centre de formation continue agréé) «Technopolis»

La «spécialisation flexible» se trouve au cœur de la restructuration économique. Contrairement au modèle fordiste de développement économique qui favorisait tout particulièrement les économies d'échelle, la spécialisation flexible favorise les économies de gammes. La production industrielle flexible repose sur le potentiel de flexibilité des nouvelles technologies et sur l'utilisation de main-d'œuvre spécialisée, ainsi que sur la mise en œuvre de systèmes de production à flux tendus. Dès lors, la politique qui est renforcée est celle de l'utilisation flexible de la main-d'œuvre et non celle de l'emploi massif.

Les nouvelles formes d'organisation du travail exigent une main-d'œuvre plus éduquée et mieux formée. Le travail connaît de profondes mutations et la connaissance devient une composante et un critère fondamentaux pour accéder à l'emploi. L'éducation et la formation tout au long de la vie deviennent indispensables pour les travailleurs du 21^e siècle.

Cependant, la promotion de l'éducation et de la formation permanentes des ressources humaines se heurte à des réticences et à des contestations essentiellement dues:

- (a) aux liens limités entre, d'une part, la formation des chômeurs et, d'autre part, le processus de production et l'emploi;
- (b) à une analyse insuffisante des besoins éducatifs et à une planification inadéquate de la formation, qui se traduisent souvent par la faible motivation de la part des travailleurs à participer aux programmes de formation intraentreprise, par une amélioration insuffisante de leurs compétences et par une inadéquation entre le temps de formation et les exigences et besoins quotidiens courants des entreprises modernes.

De ce fait, il convient d'adopter une nouvelle approche de l'éducation et formation tout au long de la vie à laquelle adhéreront non seulement les systèmes d'enseignement et de formation, mais aussi les entreprises et les individus eux-mêmes.

Cette nouvelle approche doit avoir pour objectif fondamental de créer une interface durable entre, d'une part, l'économie et les entreprises et, d'autre part, le contenu et les structures de la formation et de l'enseignement professionnels. Cette interface aura des répercussions importantes sur le rôle des divers opérateurs et sur les relations qu'ils entretiennent. La synchronisation de la formation professionnelle et des exigences de notre époque demande plus que jamais la mise en œuvre de nouvelles formes de coopération entre les acteurs de la formation qui permettront à chacun d'eux d'assumer pleinement les responsabilités qui lui ont été attribuées. L'un des avantages principaux de cette coopération est que les décisions concernant la formation professionnelle et son contenu seront prises par les acteurs les plus à même de déterminer le contenu et les méthodes de la formation professionnelle qu'il convient de mettre en œuvre, c'est-à-dire par ceux qui se trouvent le plus près du poste de travail. Cela

concerne avant tout les partenaires sociaux, à savoir les employeurs et les travailleurs, qui peuvent tous bénéficier d'une formation professionnelle adéquate, répondant aux besoins des individus.

Cette problématique nous conduit à rechercher un modèle flexible d'éducation et de formation qui réponde efficacement aux exigences et aux besoins des unités de production modernes, de leurs ressources humaines et des chômeurs. Ce modèle doit satisfaire aux conditions suivantes:

- (a) offrir la possibilité d'une éducation et formation tout au long de la vie aux travailleurs d'une entreprise, sans que la productivité de cette dernière ne s'en trouve réduite;
- (b) offrir suffisamment de temps et de moyens aux travailleurs afin qu'ils effectuent leur formation sans que soient affectées ni leurs relations professionnelles, ni leur vie personnelle;
- (c) lutter contre le chômage de longue durée, en promouvant l'emploi des chômeurs et leur formation dans des conditions réelles de travail;
- (d) minimiser l'inadéquation existant entre les aptitudes et compétences disponibles et les besoins en qualifications;
- (e) préparer les chômeurs à une intégration normale sur le marché du travail, en liant l'acquisition de nouvelles aptitudes et compétences à la création d'emplois et les nouvelles perspectives d'emploi à la spécialisation et à la formation concomitantes.

6.1. Le modèle qui réunit toutes ces conditions est la rotation emploi-formation

La rotation emploi-formation est un modèle de formation et d'éducation continues qui permet aux chômeurs de se former de manière méthodique afin de remplacer des travailleurs employés dans une entreprise pendant la période où ces derniers s'absentent de leur poste pour suivre une formation complémentaire. Ce modèle repose sur un schéma très simple:

- (a) sélection des travailleurs qui suivront le programme de formation en question;
- (b) sélection et formation (théorique et pratique) des chômeurs aux tâches spécifiques exigées par le poste auquel ils seront affectés, de sorte qu'ils puissent assurer le remplacement à part entière des travailleurs déjà en poste dans l'entreprise;
- (c) remplacement des travailleurs par les chômeurs formés à cet effet;
- (d) mise en œuvre du programme de formation des travailleurs remplacés.

La mise en œuvre de la rotation emploi-formation constitue un moyen adéquat et utile pour l'intégration réussie des entreprises dans le processus d'éducation et formation tout au long de la vie et ses résultats sont positifs tant pour les travailleurs que pour les chômeurs.

6.1.1. Avantages pour les travailleurs

Au sein de l'entreprise, le modèle exige des liens sans faille entre la gestion planifiée des ressources humaines et la politique de formation. Le point de vue selon lequel la définition des perspectives et des objectifs de l'entreprise et la prévision des besoins qui en découle sont des conditions importantes pour la mise en œuvre d'une politique efficace de formation professionnelle devient progressivement un lieu commun.

L'utilisation de techniques qui permettent une projection vers l'avenir peut faire apparaître plus clairement les éléments fondamentaux de la formation professionnelle dont ont besoin les travailleurs de l'entreprise.

La mise en œuvre de la rotation emploi-formation présuppose la définition des besoins en formation des travailleurs employés dans l'entreprise, en tenant compte du niveau de compétence qu'ils possèdent déjà, et la planification de l'évolution de leurs qualifications. Dès lors, elle s'inscrit dans les modèles de formation qui facilitent la gestion planifiée des ressources humaines.

La rotation emploi-formation garantit le déroulement de la formation durant le temps de travail formel des travailleurs, sans effets négatifs sur la vie familiale ou personnelle et sans angoisse quant à l'exécution des tâches quotidiennes complexes. Dès lors, elle permet aux travailleurs de mieux assimiler le contenu de la formation et en raccourcit la durée nécessaire. De plus, le fait que le travailleur soit remplacé facilite la mobilité à des fins de formation, mobilité qui devient de plus en plus importante de nos jours.

En créant de meilleures conditions pour le déroulement de la formation et en renforçant la qualité de cette dernière, la rotation emploi-formation joue en faveur de la stabilité de l'emploi des travailleurs, dès lors qu'elle permet à ces derniers d'améliorer leurs qualifications et compétences, d'augmenter leur capacité de production et de renforcer leur pouvoir ultérieur de négociation sur le marché du travail.

6.1.2. Le cas des travailleurs hautement spécialisés

Les critères de mise en œuvre du modèle diffèrent en fonction du niveau du poste. Dans le cas des travailleurs hautement spécialisés, ces critères sont plus stricts, dans la mesure où il est nécessaire de planifier et de mettre en œuvre un programme de formation spécialisée qui prenne en compte les besoins en formation de nature stratégique créés par le futur environnement dans lequel l'entreprise exercera ses activités, dès lors que ce sont souvent ces travailleurs qui assument la plus grande part des responsabilités en matière d'adaptation de l'entreprise aux mutations.

Dans chaque cas de figure, le vide créé dans l'entreprise est proportionnel au niveau de spécialisation. De ce fait, lorsque le modèle est appliqué aux travailleurs hautement spécialisés, sa mise en œuvre n'est possible que si le vide professionnel est adéquatement

comblé et si les tâches professionnelles peuvent continuer d'être assurées normalement. Dès lors, les conditions préalables suivantes doivent être réunies:

- (a) relevé précis des compétences complémentaires que le travailleur hautement spécialisé doit acquérir et intégration de ces compétences au contenu de la formation, laquelle doit comporter des éléments personnalisés;
- (b) nature innovante du programme de formation du travailleur;
- (c) durée relativement courte du remplacement;
- (d) garantie du niveau adéquat d'exécution des tâches exigées par le poste de la part du chômeur remplaçant et, dans le cas où cela n'est pas possible, recours à une forme alternative de remplacement, où le travailleur est remplacé par un collègue occupant l'échelon immédiatement inférieur en termes de niveau de spécialisation et où le remplaçant est affecté au poste du second travailleur.

Les critères de remplacement d'un travailleur hautement spécialisé sont également beaucoup plus stricts. Pour que ce remplacement soit possible dans les faits, des conditions préalables supplémentaires sont nécessaires:

- (a) le remplacement doit s'effectuer selon des critères de sélection de ressources humaines, plutôt que sur des critères de sélection d'un chômeur en vue de sa formation;
- (b) le remplaçant doit posséder des connaissances de base du poste et une certaine expérience professionnelle, même dans des postes moins spécialisés;
- (c) le contenu de la formation du chômeur doit être hautement spécialisé;
- (d) la formation pratique dans l'entreprise avant le remplacement proprement dit constitue la période critique au cours de laquelle le contenu des tâches spécifiques au poste doit impérativement être approfondi;
- (e) la durée du programme de formation du chômeur remplaçant doit être largement supérieure à la normale et dépasser celle de la formation du travailleur remplacé.

6.1.3. Accès des chômeurs au marché du travail

On connaît les difficultés rencontrées par la plupart des chômeurs, surtout des jeunes, pour accéder au marché du travail. Le chômage de longue durée et l'emploi informel constituent la situation habituelle; le danger de voir se déprécier les compétences acquises dans le cadre de l'éducation et de la formation est bien réel, de même que celui de se couper totalement du processus de production.

Dans la mesure où le chômage est un problème social, qui fait peser une lourde menace sur la cohésion sociale, la rotation emploi-formation contribue à apporter des solutions, dès lors qu'elle facilite l'insertion des chômeurs en leur offrant des conditions de travail réelles qui évitent la dépréciation de leurs aptitudes et compétences.

Ce modèle définit très précisément les qualifications que les chômeurs doivent acquérir pour être en mesure de remplacer les travailleurs et assure l'adéquation entre le contenu des tâches dans lesquelles ils acquerront une expérience professionnelle et le contenu de leur programme de formation. De ce fait, il crée de meilleures conditions pour les chômeurs: il leur permet de mieux combiner leurs penchants personnels et les possibilités offertes par l'activité économique, et de rester en phase avec le déplacement du centre de gravité des professions, qui est un processus permanent, dès lors que la pénurie de l'offre dans certaines professions va de pair avec la forte demande dans certaines autres.

Bien que leur séjour dans l'entreprise soit d'une durée limitée et, partant, qu'il ne soit pas à la hauteur de leurs ambitions, il leur offre une expérience professionnelle. Cette expérience augmente leur préparation en vue d'une intégration dans le processus de production de l'entreprise, du fait qu'elle les familiarise avec la «routine de l'entreprise», tout en renforçant leur possibilité d'insertion dans des entreprises similaires. La rotation emploi-formation offre aux chômeurs un accès au marché du travail en leur permettant, d'une part, de figurer sur la liste des candidats éventuels à un poste dans l'entreprise où ils ont travaillé en tant que remplaçants et, d'autre part, d'acquérir une expérience professionnelle et un contact direct avec le marché du travail.

La rotation emploi-formation offre une expérience professionnelle dans des conditions de travail réelles et, qui plus est, avec les responsabilités inhérentes aux fonctions de remplaçant. L'apprentissage au poste de travail prend de plus en plus d'importance en tant que facteur de formation des chômeurs. Ces derniers reçoivent un apprentissage informel mais spécifique, dans un environnement en rapport direct avec leurs tâches futures.

Cette forme d'apprentissage diffère de la formation pratique traditionnelle au poste de travail. Il s'agit d'un processus multidimensionnel au cours duquel le chômeur est intégré non seulement dans le cadre spécifique des tâches à exécuter, mais aussi dans l'environnement professionnel dans son ensemble. Le remplacement est un processus de formation particulièrement positif, compte tenu que le remplaçant est amené à exécuter certaines tâches spécifiques pour résoudre les problèmes qui se posent au cours du flux de production. En même temps, la collaboration et la coordination exigées dans le cadre du travail collectif ont un effet multiplicateur sur le niveau et le rythme d'acquisition des compétences du remplaçant.

Il faut souligner sur ce point que l'exécution des tâches professionnelles dépend dans une large mesure de la personnalité et des caractéristiques des membres de l'équipe, de sorte que le remplaçant doit faire preuve du comportement social adéquat; en d'autres termes, ce dernier est appelé à adopter la culture, les modèles sociaux et les valeurs de l'équipe professionnelle et de ses collègues de travail. Parallèlement, le remplaçant apprend à opérer dans le cadre d'une organisation qui comprend diverses équipes de travailleurs, différents échelons hiérarchiques et des relations de pouvoir spécifiques. Cette expérience sociale est particulièrement importante pour les nouveaux entrants sur le marché du travail.

6.2. Coordination des interventions

La mise en œuvre du modèle exige des efforts accrus de la part des acteurs concernés. Une période relativement longue de préparation, des actions concertées entre plusieurs acteurs et un degré élevé de coordination sont indispensables. Ces exigences renforcées sont en phase avec le besoin d'une formation professionnelle plus efficace et socialement utile.

La combinaison entre l'éducation et formation tout au long de la vie des travailleurs employés dans une entreprise et l'emploi concomitant de chômeurs s'inscrit dans la politique visant à développer et à améliorer l'employabilité promue au niveau européen et garantie par la mise en œuvre de la rotation emploi-formation. Ce programme vise à accroître la valeur ajoutée, tout en réduisant les coûts salariaux grâce à l'adaptation permanente des ressources humaines. De plus, il assure une flexibilité de la main-d'œuvre ajustée à la flexibilité de l'entreprise et permet de mieux partager non seulement les coûts, mais aussi les avantages entre tous les acteurs concernés.

La rotation emploi-formation semble suffisamment positive pour minimiser d'éventuels inconvénients et pour améliorer les avantages qu'ont fait apparaître les applications pilotes. Cette conviction repose sur deux éléments fondamentaux:

- (a) du point de vue éducatif, elle combine apprentissage et activité professionnelle;
- (b) du point de vue des intérêts, elle permet une convergence entre les intérêts des employeurs, des travailleurs et des chômeurs.

7. La rotation emploi-formation du point de vue des entreprises, des salariés et des décideurs politiques – Attentes et réalisations: l'exemple du projet «JobRotation, région de Brême»

Hubertus Schick ⁽⁵⁸⁾

- (a) Aujourd'hui encore, on ne tarit pas d'éloges sur les projets de *Jobrotation* (rotation emploi-formation):
- (b) «*Jobrotation* – un bon exemple d'une politique de l'emploi moderne?»,
- (c) «*Jobrotation* – une solution miracle aux problèmes du marché européen de l'emploi?»
- (d) «*Jobrotation* – un modèle pour l'Allemagne?»

Ces questions sont à l'ordre du jour de la discussion sur ce type de projet, qui, introduit en Allemagne en 1996, a suscité d'emblée de grandes attentes. Cela est vrai aussi – comme nous le verrons ici – pour le Land de Brême.

Depuis 1997, l'université de Brême participe à la conception et à la réalisation de ce projet pilote. J'étais moi-même au début sceptique sur ce type de projet très ambitieux, dont les objectifs étaient très différents, donc difficiles à concilier, mais j'ai accepté par la suite d'assurer l'accompagnement scientifique de «JobRotation, région de Brême», car ce projet m'intéressait. Dans le cadre de cet accompagnement scientifique, une quarantaine d'entreprises coopérant déjà ou intéressées par une participation au projet ont déjà été analysées.

7.1. La configuration du modèle de Brême

Étant donné qu'en Allemagne, et a fortiori en Europe, les projets de *Jobrotation* sont très différents, non seulement par leurs objectifs, mais encore par leur configuration et leur mode de financement, je commencerai par décrire brièvement celui de Brême ⁽⁵⁹⁾:

- (a) Le projet est réalisé dans le cadre de l'initiative ADAPT. Il est financé par l'Office fédéral de l'emploi (*Bundesanstalt für Arbeit*) et le sénateur chargé de l'emploi – *Senator für Arbeit* – du Land de Brême.

⁽⁵⁸⁾ Universität Bremen, Kooperation Universität/Arbeiterkammer (KUA-BIWA)

⁽⁵⁹⁾ Ce projet est présenté plus en détail dans l'article de Rehling, Heiner et Schick, Hubertus: Jobrotation für die Region Bremen – Arbeitsmarktpolitik mit der Förderung von KMU verbinden!. In *BWP: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 1999, n° 5, p. 25-30.

- (b) Le responsable du projet est alz Bremen-Nord, organisme spécialisé depuis de nombreuses années dans l'encadrement de projets associant emploi et acquisition de qualifications.
- (c) Le pool de remplaçants se compose de deux groupes successifs, constitués chacun de 15 chômeurs de longue durée de la région Brême-Nord/Brême, qui ont conclu avec l'organisme responsable un contrat d'emploi d'un an assujetti aux cotisations sociales au titre des mesures de création d'emplois par les pouvoirs publics (*Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, ABM*).
- (d) Les remplaçants sont préparés à leur mission d'intérimaires de manière informelle dans le contexte de leur activité dans l'organisme responsable.
- (e) Les modules de qualification sont élaborés individuellement pour chaque remplaçant en concertation avec les entreprises et en coopération avec des organismes de formation continue.
- (f) À l'heure actuelle, le projet coopère principalement avec des PME de métallurgie, d'électricité et de sanitaires/chauffage/climatisation.
- (g) La formation continue du personnel de ces entreprises est organisée et financée de manière autonome et indépendante par ces dernières. Le projet ne participe pas aux coûts.
- (h) L'université mène des études scientifiques individuelles permanentes destinées à dresser un inventaire des besoins et des possibilités de coopération des entreprises intéressées. Les résultats sont communiqués régulièrement au bureau JobRotation, avec des appréciations sur la qualification des entreprises.
- (i) Le bureau JobRotation est suivi et conseillé par l'université de Brême dans le cadre d'une évaluation formative («évaluation de processus»).

On peut d'ores et déjà affirmer que ces paramètres du modèle de Brême ne peuvent être maintenus tels quels. La configuration doit être encore perfectionnée et, vu le succès de la phase pilote, elle continuera de se développer.

7.2. Les attentes des intervenants

7.2.1. Les entreprises de la région

Le groupe Coopération université/chambre du travail de l'université de Brême (KUA-BIWA) analyse depuis une dizaine d'années les besoins de qualifications des branches les plus diverses de la région économique de Brême et il a de ce fait un excellent aperçu et une

connaissance détaillée de ces branches ⁽⁶⁰⁾. Il a donc été possible de circonscrire par avance avec une assez grande précision les besoins des entreprises et leurs attentes envers un projet de type JobRotation:

- (a) la majorité des entreprises de la région de Brême avaient et ont conscience de la nécessité d'innover sur le plan technique et organisationnel, afin de pouvoir rester compétitives et de garantir l'emploi;
- (b) les décideurs des entreprises ont admis que le perfectionnement et la formation continue étaient importants pour permettre aux salariés de s'adapter aux changements structurels qui s'opèrent dans l'industrie et l'artisanat;
- (c) Ce qui pose problème, comme l'ont montré les sondages, ce sont:
 - (i) la possibilité de libérer les salariés pour qu'ils suivent des stages de perfectionnement et de formation continue, en particulier dans les entreprises ayant peu de personnel,
 - (ii) la traduction des besoins en actions de perfectionnement et de formation continue spécifiques des entreprises et la planification de ces actions.

Cela correspond à la situation initiale, largement connue, de la plupart des projets JobRotation en Allemagne. Les analyses des entreprises qui ont été effectuées dans le cadre du projet confirment ce qui a été constaté à propos des pratiques internes de *formation continue* des entreprises. Elles ont cependant été complétées par un point important concernant la pratique *de recrutement* des entreprises:

- (a) environ 60 % des entreprises qui ont manifesté temporairement un intérêt pour le projet JobRotation, et que j'ai donc analysées pour identifier leurs besoins et leurs intérêts spécifiques ainsi que leur éligibilité, ont besoin de personnel;
- (b) c'est la raison pour laquelle les petites et très petites entreprises plutôt artisanales, en particulier, s'intéressent au projet JobRotation. Car elles sont à la recherche d'un instrument leur permettant de voir évoluer des travailleurs ou des travailleuses dans leur environnement de travail futur pendant une période d'initiation et d'essai avant de les embaucher définitivement, afin de clarifier leurs propres attentes quant aux performances de ces salariés potentiels et les attentes de ces salariés quant à l'emploi;
- (c) deux attentes, exprimées par la majorité des entreprises analysées, occupent ici nettement le premier plan:
 - (i) la coopération avec les projets JobRotation ne doit pas impliquer pour l'entreprise un surcroît important de travail administratif et des coûts supplémentaires significatifs et elle doit lui laisser la liberté de planifier les actions de formation continue dont elle a besoin;

⁽⁶⁰⁾ Voir à ce propos, entre autres publications, l'étude étendue de Benedix, U.; Knuth, J.; Wachtveitl, E. *Technologieentwicklung und Qualifikationsfolgen in Metallindustrie und Metallhandwerk. Repräsentativuntersuchung in Bremer und Bremerhavener Betrieben*. Brême: EQUIB, 1997.

- (ii) les intérimaires doivent si possible être recrutés parmi les personnes ayant un emploi et non parmi celles qui sont au chômage depuis un certain temps. Les entreprises attendent donc que ces personnes soient recrutées dans un pool de remplaçants ayant un contrat de travail.

Il convient également de noter que, dans la région de Brême, les organisations patronales étaient au début plutôt sceptiques et réservées vis-à-vis du projet: la combinaison de la promotion des structures économiques, qui est un objectif essentiel de ce type de projet, avec la politique de l'emploi, leur était «suspecte», et elles lui reprochaient donc d'être plutôt une forme de promotion économique trop complexe.

Le bon déroulement des coopérations avec les différentes entreprises a atténué peu à peu ces réserves.

7.2.2. Le point de vue des salariés

Étant donné que la détermination des besoins, la planification et le financement de la formation continue du personnel des entreprises relèvent entièrement de la responsabilité des entreprises elles-mêmes – comme le projet de Brême –, dans les études conduites auparavant, les points de vue des *collaborateurs* des entreprises n'occupaient pas encore le premier plan. Ces points de vue étaient en principe exprimés par les dirigeants, sur la base des informations dont ils disposaient sur les intentions futures du personnel en matière de formation continue. Il faut savoir que, dans beaucoup de cas, et plus particulièrement dans les petites et très petites entreprises, ce sont les sondages sur les besoins de qualifications du personnel qui ont sensibilisé les entreprises à la question. Très souvent, l'offre et les travaux de recherche de l'université amènent les dirigeants des entreprises à reconnaître que la formation continue est l'affaire de l'entreprise et à la traiter comme telle. En ce qui concerne les collaborateurs des entreprises, on ne peut attendre de résultats que lorsque le projet sera plus avancé.

Dans un premier temps, les attentes des chômeurs participant au projet, qui cherchent à se réinsérer dans le monde du travail en assurant des remplacements, ont toutefois joué un rôle déterminant. La position d'un participant au projet de Brême a déjà été présentée durant cette Agora et fait l'objet d'une discussion. Je vais donc exposer dans ce qui suit des points de vue d'ordre général sur les attentes envers le projet, qui ont déjà été en partie exprimés dans sa préparation:

- (a) bien souvent, la qualification dispensée dans le cadre des actions classiques de réinsertion des chômeurs de longue durée (ABM) ne répond pas aux besoins spécifiques des entreprises. Elle serait sans doute beaucoup mieux adaptée si elle reposait sur une analyse concrète des besoins individuels;
- (b) dans ces actions classiques, la part consacrée à la pratique dans l'entreprise était plutôt faible – tout au moins jusqu'à récemment. Pourtant il est prouvé que, s'ils sont bien préparés, les stages en entreprise augmentent les chances d'insertion, mais cette possibilité était trop peu utilisée. Il faut dire qu'il manquait en Allemagne le cadre

réglementaire nécessaire. Le nouveau code social, le *Sozialgesetzbuch III*, qui a remplacé la loi sur la promotion du travail (*Arbeitsförderungsgesetz*, AFG), prévoit la possibilité d'aménager des périodes de stage prolongées. Ces dispositions constituent entre autres aussi le cadre juridique des remplacements dans le cadre des projets JobRotation;

- (c) dans le modèle de Brême, tous les membres du pool de remplaçants sont des chômeurs de longue durée. En moyenne, ils étaient au chômage depuis environ deux ans, avant d'avoir la «chance» – comme l'ont dit beaucoup d'entre eux à l'occasion d'un sondage – d'être concernés par le projet JobRotation. Il espèrent par-dessus tout pouvoir retrouver grâce à ce projet un emploi régulier sur le marché du travail primaire, d'autant que leurs efforts de réinsertion ont parfois échoué ou que, parfois aussi, cette chance ne leur a pas été offerte. Ils considèrent donc le projet JobRotation avant tout suivant le critère de la réinsertion et ils en attendent donc beaucoup en termes de réussite, ce qui ne signifie pas forcément un placement immédiat. Les chômeurs de longue durée qui participent au projet ont tout à fait conscience de la valeur d'un intérim dans un emploi régulier, même s'ils ne sont pas intégrés à l'entreprise par la suite;
- (d) dans la procédure de présélection, les déceptions exprimées concernaient surtout la rémunération. Beaucoup de candidats étaient relativement bien qualifiés et certains avaient une longue expérience professionnelle, acquise dans un grand chantier naval de Brême, et, de ce fait, leurs attentes dépassaient les possibilités financières des ABM dans le cadre du projet. Avant même que ne commence la première série de remplacements, la constitution du pool conformément au mandat donné au projet s'est heurtée à certaines difficultés.

Les représentants des salariés soutiennent le projet. Les organisations syndicales de la ville ont vite été intéressées par l'idée du projet et sa réalisation. Du reste, ce type de projet est devenu depuis lors pour les organisations syndicales suprarégionales un instrument efficace de promotion des salariés ⁽⁶¹⁾. En Allemagne, les syndicats ont formulé à un stade précoce leurs attentes quant à la configuration du projet et, avant tout, quant au statut du personnel et des intérimaires. Leur scepticisme du début à l'égard de ces questions s'est entièrement dissipé. À Brême, les représentants des salariés participent activement aux «entretiens d'ateliers», au cours desquels les acteurs concernés de la région dressent régulièrement un bilan intermédiaire et tirent des conclusions pour la poursuite des travaux.

7.2.3. Office fédéral de l'emploi/Agence pour l'emploi de Brême-Nord

Le directeur de l'agence pour l'emploi compétente (*Arbeitsamt*) de Brême-Nord, à qui on avait demandé quelles étaient les attentes au départ, a rappelé sans mâcher ses mots que les perspectives étaient assez mauvaises sur le marché du travail primaire pour les bénéficiaires des ABM *traditionnelles*. Il est ressorti d'études conduites tout récemment en Allemagne sur

⁽⁶¹⁾ Cf aussi: Rehling, Heiner; Schick, Hubertus. Jobrotation – Baustein für mitarbeiterorientierte Personalentwicklung. *Gewerkschaftliche Bildungspolitik*, 2000, n° 1/2, p. 4 et suiv.

cette question que seulement 11 % d'entre eux avaient trouvé un emploi sur le marché primaire du travail 6 mois après la fin des ABM. Face à ces chiffres, les attentes de l'agence pour l'emploi locale sont énoncées très clairement:

- (a) on escompte que le nouveau type de projet, où – tout au moins jusqu'ici – les ABM jouent un rôle important dans la construction du pool de remplaçants, apportera une amélioration sensible de l'accès au marché primaire du travail ou, pour être plus précis, un taux de placement nettement supérieur à 11 %. Le représentant de l'administration du travail formule ainsi les attentes envers le projet: «Nous voulons la réussite – c'est-à-dire la fin du chômage»;
- (b) l'agence pour l'emploi a tenu compte de ces attentes, entre autres en modifiant légèrement la pratique du placement. Comme l'indique son directeur, «les personnes placées n'étaient, en partie, pas du tout les clients types des ABM», mais des personnes ayant un profil de qualification supérieur à la moyenne pour des chômeurs de longue durée, et relativement plus motivées;
- (c) ces placements on en outre été soutenus par un stage de formation précédant l'action proprement dite (§ 48 SGBIII). De cette manière, la présélection ne s'effectue pas uniquement sur la base d'un test simple, mais également sur la base d'un stage de qualification de quatre semaines, destiné à mettre à jour ou à acquérir les qualifications élémentaires et devant permettre ainsi d'apprécier les aptitudes du candidat en l'observant pendant un certain temps.

Tous les aspects mentionnés montrent que l'administration du travail compétente n'avait et n'a pas seulement des attentes particulières de haut niveau, mais qu'elle donne aussi les moyens d'y répondre en proposant des conditions relativement bonnes, inhabituelles jusqu'ici pour les ABM. Le projet a donc aussi pour l'administration du travail une valeur de modèle, dans lequel on place certains espoirs pour l'avenir de la politique de l'emploi, et qu'il importe donc de promouvoir en assurant des «conditions privilégiées». Il n'est donc certainement pas exagéré de voir dans les modèles de *Jobrotation* une sorte de test pour une certaine transformation de la politique et de la promotion de l'emploi.

7.2.4. Le sénateur chargé de l'emploi

Le *Senator für Arbeit*, c'est-à-dire le ministre de l'emploi du Land de Brême, considère depuis longtemps qu'il a pour mission essentielle de poursuivre une politique du marché de l'emploi active, où l'acquisition de qualifications et la promotion de la formation continue sont les principaux instruments de prévention du chômage. Vue sous cette perspective, cette politique est étroitement liée à une stratégie moderne de promotion des structures économiques, en particulier pour les PME.

- (a) Le sénateur était donc en principe ouvert à un projet de ce type, avec ses objectifs, tout en étant plutôt sceptique sur la réceptivité des entreprises et sur leur disposition à confier à un chômeur certaines responsabilités comme remplaçant dans le processus de travail;

- (b) cela étant, le sénateur a signalé que le modèle de Brême impliquait de grandes attentes envers les entreprises. Comme j'y ai déjà fait allusion, il n'est pas prévu à Brême que les entreprises financent la formation continue de leur personnel via le projet, c'est à elles exclusivement ou aux salariés concernés eux-mêmes qu'il incombe de le faire;
- (c) pour contourner les difficultés auxquelles on s'attendait, en particulier dans la phase de démarrage, le sénateur a donc poussé à créer un pool de remplaçants constitué de bénéficiaires d'ABM. Cette formule permet de mobiliser rapidement et sans formalités des intérimaires ayant un contrat de travail d'un an, qui seront ensuite éventuellement embauchés définitivement. Cela est d'autant plus important si – comme dans le cas du modèle de Brême – les intérimaires doivent être préparés individuellement à leur activité dans une entreprise spécifique;
- (d) l'administration du Land a investi dans ce projet pilote – en particulier dans la deuxième phase – une part très importante des ressources à sa disposition. Elle tient ainsi compte des nombreuses fonctions de direction et d'administration rendues nécessaires par les objectifs diversifiés. On a donc envers le modèle de Brême de très grandes exigences et l'on attend de lui des résultats largement supérieurs à la moyenne.

7.3. Bilan intermédiaire

Une partie des attentes évoquées est d'ordre assez général et concerne le type de projet; l'autre partie résulte de la configuration spécifique de la phase pilote du modèle de Brême et n'aura pas le même poids dans un contexte différent ou modifié.

Dans les attentes et les réserves mentionnées, les problèmes suivants occupent à mon avis le premier plan. Ces problèmes sont inhérents au modèle de Brême, mais aussi aux projets de *Jobrotation* d'une manière générale.

- (a) Le scepticisme manifesté au début par les organisations patronales montre que le travail de persuasion quant à l'intérêt de lier la promotion de l'économie et la politique du marché de l'emploi peut, le cas échéant, être difficile dans un premier temps. Ce scepticisme continue bien entendu à se faire sentir, même si les entreprises sont convaincues depuis longtemps de la valeur d'un projet de *Jobrotation* et si des liens de coopération nombreux et, avant tout, efficaces se nouent.

Mais ici aussi, l'intérêt grandit, notamment parce que le projet a été bien accueilli par les entreprises. Des organes représentatifs de l'économie régionale ont d'ores et déjà décidé d'organiser une manifestation conjointement avec le projet, tenant ainsi compte de l'intégration future de ce dernier dans la politique régionale.

- (b) La question de la rémunération des salariés concernés est, à mon avis, un problème qui est loin d'être résolu. Du fait qu'il prend appui sur les ABM, le modèle de Brême offre néanmoins des conditions relativement favorables, puisqu'il prévoit pour le pool de remplaçants des contrats de travail d'un an assujettis aux cotisations sociales. Non seulement le problème juridique lié aux subventions, mais encore l'aspiration des salariés

à une rémunération adéquate peuvent engendrer dans les configurations actuelles des difficultés considérables. Surtout si, aussi dans des pays comme l'Allemagne, où cela était jusqu'ici encore rarement le cas, des intérimistes assez longs sont prévus, le système de rémunération doit répondre aux exigences d'un emploi régulier dans une entreprise et être suffisamment attractif pour encourager à participer au système de *Jobrotation*.

Pour *toutes* les formes de financement, il est capital de considérer la question de savoir dans quelle mesure on parviendra à institutionnaliser des procédures de remplacement peu coûteuses et peu bureaucratiques, comme l'attendent les entreprises. Cela est particulièrement important pour les petites entreprises artisanales, où il n'y a en règle générale pas de service de gestion du personnel et où c'est le chef d'entreprise qui assume cette fonction, outre son travail habituel. Avec ces procédures, il sera également déterminant à l'avenir, surtout pour les PME, de pouvoir disposer de remplaçants venant «directement de la pratique», c'est-à-dire ayant une activité comparable à un emploi régulier. Il s'agit là d'une exigence difficile à satisfaire.

- (c) Pour l'administration du travail, la réinsertion dans l'emploi est de toute évidence le critère de réussite. Elle considère certes les efforts de qualification des entreprises comme une participation indirecte à la lutte contre le chômage, mais elle ne précise pas que c'est ce qu'elle attend du projet. Elle réduit ainsi le *Jobrotation* à *un seul* aspect, au demeurant capital. Si les résultats en termes de réinsertion sont plutôt plus mauvais, l'intérêt de l'administration du travail pour ce type de projet diminuera ou disparaîtra, même si les efforts de qualification dans les entreprises sont couronnés de succès.
- (d) Le modèle de Brême ne prend pas en charge le financement de la formation continue du personnel des entreprises. On peut toutefois d'ores et déjà constater que l'intérêt des entreprises pour le projet n'en est pas moins grand. Étant donné qu'un très grand nombre d'autres projets de rotation ont été dotés d'une enveloppe financière pour la formation continue des entreprises, en particulier dans leur phase pilote, des études comparatives plus précises sur ce point seraient nécessaires à l'avenir. Car si l'on veut institutionnaliser l'instrument, il importerait de se pencher sur la question de la pérennisation de ce financement. Toutefois, dans la région de Brême, on n'a pas pu constater d'attentes de la part des entreprises sur ce point.

En outre, l'administration du travail de Brême a, comme beaucoup d'autres en Allemagne et en Europe, doté le projet de ressources plus importantes que la moyenne. Dans les réflexions sur son institutionnalisation, on pense donc que les ressources nécessaires n'augmenteront pas de manière linéaire, c'est-à-dire que l'on pourra difficilement compter sur une augmentation de l'enveloppe financière exactement parallèle à l'élargissement des objectifs.

7.4. Les résultats de la mise en œuvre et son évaluation par les intervenants

Les résultats du projet peuvent être résumés en quelques chiffres, que je commenterai ensuite en me référant à leur évaluation par les acteurs du marché de l'emploi.

Bilan du projet «JobRotation, région de Brême» (situation au 1er mars 2000)

| | |
|---|----------|
| Nombre de remplacements: | 42 |
| Dont nombre de remplacements interrompus: | 5 |
| Durée moyenne: | 1-3 mois |
| Actions de formation générées ou rendues possibles par le projet JobRotation pour le personnel des entreprises: | 24 |
| Nombre d'embauches définitives: | 25 |
| Nombre d'embauches prévues: | 3 |

Commentaire: le nombre des remplacements est nettement supérieur au nombre de bénéficiaires d'ABM faisant partie du pool, car, déjà au bout de quelques mois, la demande des entreprises ayant vite dépassé les possibilités du pool, le projet a décidé de recruter des remplaçants parmi d'autres «candidats» ayant le profil requis, par exemple les participants aux autres actions de l'organisme responsable du projet ou encore les participants aux actions de formation continue d'organismes partenaires.

Le jugement des intervenants sur les résultats atteints jusqu'ici est très positif, voire positif sans aucune restriction.

La large majorité des entreprises contactées a manifesté un grand intérêt et accepté de coopérer dans des proportions auxquelles on ne s'attendait pas, tout au moins pas en si peu de temps.

Le nombre de remplacements interrompus – qui est un indicateur déterminant de la qualité des coopérations – peut être considéré comme extrêmement faible par comparaison au nombre total de remplacements, qui est très élevé. La préparation des participants et leur affectation à des postes de remplaçants sur une base individuelle, et non dans une action collective ayant pour critères une moyenne, y étaient et y sont pour beaucoup. Lors de l'évaluation ex post par les entreprises partenaires également, l'importance de la préparation de l'intérimaire dans des conditions de travail proches des conditions de travail réelles dans les entreprises a été également soulignée.

Il est bien entendu arrivé que des remplacements aient dû être interrompus, parce que, dans la pratique, les attentes des entreprises et les attentes ou les performances du remplaçant ne concordaient pas et parce que, malgré une clarification préalable soignée, il manquait une base de coopération viable. Dans ces quelques cas, grâce à la configuration favorable du

projet, un nouvel intérimaire a toutefois généralement pu être trouvé relativement rapidement et sans formalités bureaucratiques.

En ce qui concerne le nombre élevé des insertions, la question est souvent posée de savoir si le projet JobRotation *crée* des emplois. La réponse est NON, tout au moins en termes de création d'emplois directe. On constate toutefois aussi que les entreprises utilisent le projet JobRotation comme un instrument de recrutement et *réactivent* souvent à cette occasion des postes vacants depuis un certain temps, mais qu'elles ne pouvaient pourvoir, faute de candidats ayant le profil requis ou parce qu'elles avaient fait plusieurs expériences négatives par le passé. On constate aussi que des entreprises envisageaient depuis un certain temps de créer un emploi, mais que c'est grâce au projet JobRotation qu'elles ont vraiment pris la décision de le faire. On peut donc dire que le projet encourage la création d'emplois.

Les salariés concernés, c'est-à-dire, en premier lieu, les remplaçants, ont du projet et de ses résultats une opinion en majeure partie positive. Leur jugement ne porte pas uniquement sur le remplacement lui-même et sur la question de savoir dans quelle mesure il concordait avec ce qu'ils attendaient et avec leurs qualifications, mais aussi sur la phase de préparation et d'emploi dans l'organisme responsable du projet et sur les possibilités de travail offertes par ce dernier.

On constate ici que les personnes interrogées à qui le remplacement a permis de retrouver un emploi fixe ont une opinion nettement plus positive que les autres. Le projet a répondu aux attentes dans la très grande majorité des cas. Le nombre relativement élevé de remplacements obtenus et d'embauches définitives à la fin de ces remplacements suscite aussi de grandes espérances chez les autres bénéficiaires du projet. Ici, comme dans des cas particuliers d'embauche définitive, l'attention a été attirée sur le fait que certains postes d'intérimaires ne correspondaient pas aux qualifications préalables et aux attentes des intéressés. Cela a été un problème, en particulier dans la première phase du projet, car il fallait répondre à la demande d'entreprises de branches différentes avec un pool relativement restreint de 15 remplaçants possibles. L'augmentation des effectifs du pool permettra certainement de mieux répondre à la demande des entreprises.

L'administration du travail, en l'occurrence *l'agence pour l'emploi locale*, considère sans réserve que le projet est un succès. Des pourcentages d'insertion de 60 % et plus ont dans cette appréciation un poids non négligeable, d'autant qu'ils sont évalués par comparaison aux chiffres des actions classiques de promotion de l'emploi. On peut donc s'attendre à ce que l'administration du travail maintienne le niveau de ses aides à ce type de projet dans le cadre de son budget, voire l'augmente.

Au premier plan de ses réflexions se trouve le fait que la part importante réservée dans les actions à la pratique via le ou les remplacements offre aux participants de grandes chances de réinsertion. Cela confirme pour elle que la décision prise avec le code social III d'accroître la part de pratique dans les entreprises, de rotations emploi-formation et de stages dans les actions en faveur de l'emploi était la bonne.

L'instance politique régionale compétente, *le sénateur chargé de l'emploi du Land de Brême*, porte lui aussi sur les résultats du projet un jugement positif sans aucune réserve. «Le projet a été très bien accueilli par les entreprises», indique-t-il, tout en soulignant que les remplaçants potentiels avaient dans la «phase de candidature» une attitude hésitante, à laquelle on ne s'attendait pas, mais le problème a vite pu être résolu grâce à la bonne coopération entre l'organisme responsable du projet et l'administration du travail locale.

Il est signalé que la formule du pool a fait ses preuves, en particulier dans l'année pilote, mais qu'à mesure que ce type de projet se développera, il faudra lui donner d'autres bases pour la région, car les capacités de ce genre de pool fixe ne suffisent déjà plus.

7.5. Vers la consolidation – de nouvelles exigences envers le modèle de Brême

7.5.1. Les voies de l'élargissement et de la consolidation ont déjà été évoquées dans le contexte des réflexions ci-dessus

- (a) Déjà dans le courant de la première phase pilote, il a été décidé d'étendre le modèle à d'autres branches et d'autres secteurs économiques de Brême. Dans les branches techniques, il doit être étendu avant tout à l'industrie du bois. Le modèle du *Jobrotation* doit également être appliqué dans le secteur commercial et administratif, en tirant tout d'abord parti des contacts existants pour répondre aux besoins déjà connus.

Compte tenu des priorités particulières que se fixent les autorités du Land, il a été décidé d'étendre le projet aussi au secteur paramédical. Les autorités – et l'agence pour l'emploi locale – estiment que le pourcentage de femmes dans le projet de Brême est encore beaucoup trop faible. Il est loin d'être représentatif du pourcentage de femmes parmi les chômeurs de la région. Cela tient aux métiers qui ont été sélectionnés comme base pour l'année pilote, où les chômeurs de longue durée sont presque tous des hommes. L'élargissement du projet aux secteurs de services signifie donc une augmentation de la part des femmes.

- (b) On est de ce fait bien entendu amené à envisager un élargissement du pool, car, sous sa forme actuelle et vu l'extension du projet à d'autres branches, il ne peut plus répondre à tous les besoins de remplaçants.

Dans la configuration future, le «réservoir» de remplaçants potentiels inclura les participants à d'autres actions. D'autres organismes conduisant des actions de formation continue et des actions en faveur de l'emploi seront donc associés au projet. Cela signifie de nouvelles attentes envers le modèle de Brême, qui pourront être exprimées sous la forme d'exigences envers ses artisans:

- (i) ne plus recruter les remplaçants uniquement dans un groupe fixe de personnes connues du bureau JobRotation, mais faire appel aussi à des personnes de l'extérieur;
 - (ii) ne plus se limiter à des emplois garantis à durée déterminée, mais organiser aussi d'autres formules de remplacement;
 - (iii) abandonner l'«univers» sûr d'un emploi dans les propres ateliers pour un système où les participants sont confrontés à différentes situations de travail avant de prendre un poste de remplaçant;
 - (iv) ne plus mettre relativement rapidement à la disposition des entreprises des remplaçants pour répondre à un besoin ponctuel, mais veiller plutôt à pouvoir couvrir en permanence des besoins recensés et proposer aux entreprises des intérimaires qualifiés;
 - (v) ne plus coopérer ponctuellement avec d'autres organismes, mais mettre sur pied une coopération permanente avec un échange continu de données;
 - (vi) ne plus travailler sur des projets ponctuels, mais jouer le rôle de «chambre de compensation» pour tous types de besoins et de coopération dans le contexte du projet JobRotation;
 - (vii) ne plus considérer les autres organismes concernés comme des concurrents et adopter un style de travail coopératif.
- (c) L'extension sectorielle et spatiale soulève de nouvelles questions: quelle sera la configuration future de ce type de projet à Brême qui, de projet, est en train de devenir un instrument dépassant le contexte régional, parce qu'à la disposition d'un grand nombre d'intervenants. Pour l'instant, la question qui se pose est de savoir quels doivent être les points de référence de la structure future de cet instrument à Brême: doivent-ils être spatiaux ou sectoriels, étant entendu qu'il faut tenir compte aussi de la situation du Land en tant que ville-État?

Cela aussi engendre envers le pilotage et la gestion de cet instrument de nouvelles exigences, qui dépassent largement le champ des tâches de projets aux objectifs relativement limités à un espace et à des secteurs donnés, comme c'était le cas jusqu'ici.

- (d) Du point de vue des deux principaux groupes cibles (les entreprises et leur personnel d'une part, les chômeurs de l'autre), cela implique des innovations qui influent sur les critères de réussite déjà mentionnés qui étaient appliqués jusqu'ici:
- (i) pour les entreprises, cela induira des changements au niveau de la coopération concrète, changements qui concerneront éventuellement les avantages actuels d'un remplacement assuré rapidement et sans formalités pour les entreprises;
 - (ii) pour les remplaçants qui étaient jusqu'ici chômeurs, cela induira des changements au niveau du statut, qui – compte tenu des possibilités de promotion actuelles – pourront difficilement être considérés comme une amélioration, d'autant qu'en tant

que participants à des actions de formation continue, ces personnes n'ont pas d'emploi régulier assujetti aux cotisations sociales.

Dans les configurations futures, il faut veiller à éviter que le *Jobrotation* ne devienne une situation permanente pour les participants chômeurs. Remplacer les ABM et les stages de recyclage par un nouveau type d'action à la périphérie du marché du travail ne leur servirait à rien.

Pour les uns comme pour les autres, il reste à espérer que les conditions dans lesquelles la motivation à participer reste une base viable de travail pour ce nouveau type de projet seront garanties.

7.5.2. Du point de vue de la recherche universitaire accompagnant le projet

et sachant que l'on passera bientôt à de nouvelles tâches, de nouveaux objectifs et de nouvelles formes d'organisation, pas seulement à Brême mais aussi dans beaucoup de projets de *Jobrotation* en Allemagne et en Europe, il importe que le *Jobrotation* soit et reste un instrument ouvert, permettant une diversité de formules reposant sur un socle de principes communs. Chaque formule et chaque mode de financement choisis doivent garantir un maximum de flexibilité *pour chaque remplacement pris individuellement*, c'est-à-dire:

- (a) la possibilité de répondre rapidement à des besoins formulés ad hoc, ce qui est capital dans le cas de coopérations avec des PME (cas le plus fréquent dans beaucoup de projets);
- (b) la possibilité de continuer à offrir une transition vers un remplacement ou un emploi définitif sans formalités et sans grands frais pour les entreprises;
- (c) la possibilité d'influer davantage, en particulier en tant que service de *Jobrotation* dans le cadre de la coopération avec les PME, sur la planification des actions de formation continue des entreprises, sans leur prescrire quoi que ce soit. Car l'avenir de cet instrument réside dans la concertation sur la planification de la formation continue et des remplacements entre les trois intervenants: entreprises, organismes de formation continue et service de *Jobrotation*.

Ce fonds d'exigences – qu'il n'y a pas lieu de détailler ici – est, à mon avis, un minimum. Trois questions, qui détermineront en grande partie la qualité des travaux futurs dans le cadre du projet JobRotation, sont importantes pour garantir que ces exigences fondamentales seront satisfaites:

- (a) Comment le développement technologique et les besoins de formation continue des entreprises qui en découlent peuvent-ils être identifiés concrètement et en rapport avec le projet, c'est-à-dire en vue de la mise en œuvre de ce nouvel instrument?
- (b) Quelles méthodes d'analyse et de certification pouvons-nous élaborer pour déterminer les compétences du personnel des entreprises et des remplaçants potentiels, afin de porter un jugement exact sur les qualifications existantes et les expériences acquises et les classer?

(c) Quels critères de qualification utilisables à l'avenir pour les projets ou les instruments de type *Jobrotation* et constituant leur «identité» pouvons-nous élaborer?

Ce sont des questions décisives à mes yeux, sur lesquelles les chercheurs accompagnant le projet «JobRotation, région de Brême» se pencheront prochainement.

8. Quelques observations danoises à propos du concept du *Jobrotation*

Jørgen Mørk

8.1. Introduction

Il est généralement reconnu que la pratique du *Jobrotation* au Danemark est un succès aussi bien au niveau de la création d'emplois, que par son effet positif sur la culture de formation dans les entreprises. De même, bien que de façon moins concrète, le concept a contribué à la cohésion sociale en instaurant un espace de coexistence et de réciprocité entre chômeurs et salariés au cœur même des entreprises. Ce qui est moins connu, nous semble-t-il, c'est la logique politique danoise qui explique la pratique du *Jobrotation*. C'est une lacune importante à laquelle ce petit papier cherche à remédier. Dans ce qui suit, nous tenterons donc de mettre en lumière les grandes lignes de cette logique en laissant de côté les statistiques et les données factuelles.

8.2. La politique de l'emploi

En premier instance, le *Jobrotation* constitue un instrument du ressort de la politique de l'emploi.

Cette politique cherche à créer de nouveaux emplois ou, plus techniquement, à revitaliser le marché du travail de façon à engendrer des demandes de main-d'œuvre supplémentaire. Elle respecte ainsi la priorité de l'intérêt des entreprises: chaque nouveau poste de travail répond à un besoin prononcé par un employeur ou, avec la même légitimité, par des salariés qui désirent être le plus efficaces possibles sur leur lieu de travail. Un excellent exemple est celui qui a donné naissance au concept du *Jobrotation*: la demande d'une flexibilisation de la situation des employés leur permettant de suivre un stage de formation complémentaire sans perturber la production de l'entreprise.

Plus précisément, le concept de *Jobrotation* prétend répondre à la demande des entreprises qui reconnaissent la nécessité de la mise en œuvre d'une alternance efficace entre la formation-emploi pour leur salariés. Le service public propose alors une main-d'œuvre de remplacement, recrutée parmi les chômeurs et formée de façon élémentaire pour remplir les postes temporairement vacants. Mais, le concept de rotation va plus loin, car il suppose que les chômeurs soient intégrés dans le circuit mentionné pour accéder graduellement aux mêmes compétences que le noyau de la main-d'œuvre de l'entreprise.

Au niveau de l'économie nationale, les bénéfices des programmes de *Jobrotation* se retrouvent, en effet, dans la création de nombreux emplois supplémentaires notamment dans les grandes entreprises publiques, mais aussi sporadiquement dans le secteur privé. Il ne faut pas sous-estimer, cependant, que l'effet d'une activation du chômeur, quelque temporaire soit elle, constitue un acquis qui ne peut que contribuer à la reconnaissance par l'individu de son propre employabilité. À ce niveau, la vraie innovation du concept de *Jobrotation* est l'acceptation de la présence du chômeur dans le circuit formation-emploi. Un progrès qui sera certainement défendu.

Le *Jobrotation* est un instrument qui répond, à n'en pas douter, à des demandes dans les entreprises, mais il semble que plus ces dernières dépendent de compétences de pointe, moins les remplaçants sont attractifs, même s'il y a une compensation économique. La création d'emplois reste ainsi largement réservée au bas niveau de la hiérarchie des compétences, là où la commutabilité entre un ouvrier expérimenté et un ouvrier non-expérimenté ne pose a priori pas problème. Il va de soi que les entreprises refusent de pratiquer le *Jobrotation* s'il a des implications négatives sur la stabilité du noyau des bien formés, c'est-à-dire sur le personnel qualifié. Ainsi, l'insertion des chômeurs les plus compétents reste toujours un défi de la politique de l'emploi.

8.3. La politique de formation

En second instance, le *Jobrotation* constitue un instrument du ressort de la politique de formation.

Cette politique cherche à répondre aux besoins de compétences dans les entreprises ou plus largement, sur le marché du travail, ce dernier prenant en compte également les formations à fournir aux demandeurs d'emploi. Or, il ne suffit pas de satisfaire aux demandes immédiates; la politique doit également chercher à anticiper les besoins qui naissent, qui se dessinent à l'horizon. Ainsi, les changements structureaux constituent un défi tout particulier, car ils se produisent dans l'environnement productif bien avant de prendre forme comme compétences reconnues et intégrables dans les programmes de formation.

Avec la reprise économique des dernières années et l'accélération des mutations structurelles, il semble que l'entreprise d'aujourd'hui soit redevenue un lieu de formation privilégié comme elle l'était à l'époque de la production artisanale. Le demandeur d'emploi ne peut guère se qualifier pour un poste de travail sans avoir prouvé ses compétences dans une entreprise moderne en matière d'adaptation au rythme des innovations. De même, bien que dans une logique qui peut sembler inverse, le salarié doit prouver sa capacité à se former tout en restant productif, comme s'il était un artisan du siècle dernier. Pour bien des raisons, ceci n'est pas possible, mais une des solutions partielles se trouve dans le concept de *Jobrotation* qui non seulement crée un corps de remplaçants qualifiés, mais encore permet cette installation de doublettes pour le prix d'un seul salarié.

Le concept du *Jobrotation* influence de façon assez remarquable le mouvement ascendant dans la hiérarchie des compétences. En vitalisant le circuit formation-emploi chez les salariés, il entraîne un mouvement vers le sommet laissant derrière lui un vide. Il s'agit des tâches les plus simples, certes, mais qui sont d'autant plus susceptibles d'être exécutées par des chômeurs suffisamment instruits pour être remplaçants.

La politique de la formation s'intéresse au niveau général des compétences de la population active, mais il est cependant crucial d'assurer l'employabilité continue des salariés, aussi bien que leur mobilité sur le marché du travail. C'est leur passage d'un emploi à un autre qui produit le vide en question, un vide passager mais parfois suffisant néanmoins pour provoquer un appel d'air. Une des originalités du concept de *Jobrotation* réside ainsi dans la prise en compte de la nécessité d'une mobilité maximale dans le groupe des salariés dont les compétences vont en croissant.

8.4. La politique sociale

En troisième instance, le *Jobrotation* constitue un instrument du ressort de la politique sociale.

Cette politique cherche à défendre la stabilité sociale dans le cadre d'un idéal qui définit son champs d'action en fonction des aspirations nationales vers l'égalité des chances, la solidarité avec les plus faibles, l'assurance d'un niveau de vie équitable etc. Dans cette optique, le chômage constitue un effet pervers de la société de l'économie du marché, un effet qui nous transmet le souvenir de la plus grande déstabilisation sociale de l'histoire, celle de la seconde guerre mondiale. L'activation des chômeurs est un objectif en soi de la politique sociale: une mesure préventive qui ne mène pas forcément au bonheur, mais à la stabilité recherchée.

Le concept du *Jobrotation* suppose un apport financier de la part du service public, une participation qui est justifiable, essentiellement, du fait de son impact social. Ainsi, l'activation des chômeurs contribue à la reconnaissance générale de l'idée qu'il faut payer de sa personne avant de pouvoir accéder aux biens de consommation et aux services disponibles dans la société. L'activation par la voie du concept de *Jobrotation* représente un modèle idéal de rentabilisation des investissements dans le marché du travail, car elle semble répondre en même temps aux demandes de trois politiques, celles de l'emploi, de la formation et de l'action sociale.

Pendant les années de crise, les responsables politiques estimaient que les actifs sans emploi manquaient de formation et qu'il fallait leur proposer un plan d'action individualisé pour mettre leurs compétences au niveau demandé par les entreprises. Nous constatons aujourd'hui qu'en raison de l'impossibilité de trouver un emploi, environs un dixième de la population active a quitté le marché du travail, en retraite anticipée et pèse ainsi sur le budget de la politique sociale. La formation supplémentaire ne suffisant pas, il fallait un modèle de réinsertion permettant un accrochage réel aux entreprises, à savoir à leur circuit formation-

emploi qui est la base de l'employabilité continue. La reprise économique actuelle a permis une formulation nouvelle de la problématique.

La pratique du *Jobrotation*, il faut bien l'admettre, représente un exploit social extraordinaire, car il suppose une solidarité ferme de la part de l'ensemble des acteurs du marché du travail: des employeurs qui prêtent leurs entreprises à ce qui pourrait ressembler à une expérimentation, des salariés qui vont se voir remplaçables, des chômeurs en balance entre statuts différents etc. Dans les meilleurs des cas, le *Jobrotation* a contribué à la cohésion sociale au niveau micro-économique, c'est-à-dire au niveau local, dans l'environnement des actifs avec et sans occupation, et des employeurs qui ont eu, en effet, un moyen très concret d'exprimer leur engagement social.

9. Promotion de l'innovation et de l'emploi par le *Jobrotation*. Un modèle pour les petites et moyennes entreprises de Rhénanie-du-Nord – Westphalie (D)

Reiner Siebert ⁽⁶²⁾

9.1. Définition du *Jobrotation* (rotation emploi-formation)

Par *Jobrotation* on entend la possibilité de qualification et d'innovation sans perturbation, voire interruption des affaires de l'entreprise.

Concrètement:

Tandis que des employés suivent une formation professionnelle continue, des chômeurs aptes ou préalablement qualifiés et initiés assument leurs fonctions à titre de remplaçants aux postes de travail.

Le *Jobrotation* est donc un modèle composite qui associe des instruments de politique de l'emploi et du marché du travail à des aspects de promotion structurelle et de formation professionnelle, car

- (a) les entreprises accroissent leur compétitivité en s'adaptant aux mutations technologiques et économiques grâce à un personnel plus qualifié, plus compétent et plus motivé et augmentent de ce fait leur capacité d'innovation;
- (b) les entreprises assurent la continuité et maintiennent leur productivité en pouvant faire appel sans surcoût à des remplaçants qualifiés et initiés aux postes occupés par le personnel fixe;
- (c) les employés sauvegardent leurs propres emplois en acquérant de nouvelles compétences adaptées aux besoins et tournées vers l'innovation;
- (d) les travailleurs au chômage améliorent leurs chances de placement en acquérant une expérience professionnelle pratique actuelle, en élargissant leurs compétences et connaissances et en les démontrant au poste occupé.

⁽⁶²⁾ JobRotation NRW, BFZ Essen

9.2. Objectif

Le *Jobrotation* vise une amélioration sensible du niveau de qualification de tous les salariés. C'est notamment dans les petites et moyennes entreprises qu'une formation continue des employés doit être possible, orientée sur les mutations économiques et technologiques et sur les besoins spécifiques de l'entreprise.

Néanmoins, cela n'est pas sans soulever de difficultés, car

- (a) ce sont précisément les PME qui doivent renouveler en permanence la compétence professionnelle de leur personnel, afin de se maintenir sur le marché; elles ne peuvent en effet pas s'offrir de services internes de recherche, de développement et de formation;
- (b) ce sont précisément les PME qui ne peuvent pas libérer leurs salariés pour des formations urgentes, puisqu'ils sont indispensables à leur poste.

9.3. Conséquences

- (a) l'adaptation nécessaire au marché et aux mutations n'a pas lieu;
- (b) la compétitivité décroît;
- (c) les emplois sont menacés.

Empêcher tout cela, tel est l'objectif du projet «JobRotation in Nordrhein-Westfalen», le Land le plus important d'Allemagne avec ses quelque 18 millions d'habitants.

9.4. Amélioration de la compétitivité

Savoir-faire spécialisé et compétence professionnelle d'action sont des facteurs importants pour la compétitivité d'une entreprise. Ce sont notamment les mutations rapides dans le domaine technologique et les modifications – qui en découlent souvent – de la production et de la structure des entreprises qui rendent nécessaire une adaptation conforme et continue, parallèle à l'activité, afin d'accroître leur capacité d'innovation et leur compétitivité et ainsi d'assurer leur existence.

C'est ici qu'intervient le projet JobRotation, qui apporte un conseil et un soutien aux entreprises dans le cadre du développement et de la mise en œuvre de stratégies de formation continue orientées vers l'avenir. L'objectif est l'élaboration de programmes spécifiques de l'entreprise pour une formation des salariés orientée vers les besoins et la pratique.

9.5. Politique active du marché de l'emploi

La réalisation et l'amélioration des activités de formation continue constituent une stratégie préventive en termes de politique du marché de l'emploi, qui vise la sauvegarde des emplois existants. Parallèlement à cela, le recours au remplacement empêche le durcissement du chômage de longue durée.

La *création* de nouveaux emplois grâce au *Jobrotation* n'est toutefois pas possible immédiatement, mais à moyen terme, lorsque le mouvement de qualification et d'innovation ainsi que l'amélioration de la compétitivité qui en découle susciteront des investissements et ouvriront des parts de marché nouvelles ou élargies. L'effet de promotion de l'emploi du *Jobrotation* se situe en fait dans l'activation de postes potentiels, mais non pourvus.

Le remplacement offre aux chômeurs la possibilité de démontrer, de renouveler et d'élargir leur compétence professionnelle d'action grâce à une qualification préparatoire, une initiation et ensuite une intégration dans les affaires de l'entreprise. Leurs chances d'intégration sur le marché primaire du travail s'en trouvent sensiblement accrues.

Il est plus que probable qu'une entreprise dans laquelle existe ou se manifeste un besoin de personnel qualifié n'engage pas un processus de recrutement coûteux, mais a recours aux remplaçants initiés entre temps. Sur ce point, le *Jobrotation* facilite la gestion du personnel des entreprises, sans oublier le travail de placement des services sociaux et du travail.

L'intégration de participants aux plans de formation continue de l'Office fédéral du travail (BA) induit un effet de synergie, dans la mesure où l'entrée sur le marché primaire du travail est facilitée par la relation directe avec les besoins de l'entreprise et où la qualité des programmes de formation s'en trouve renforcée.

9.6. Le projet «JobRotation en Rhénanie-du-Nord – Westphalie»

Entre le 1.11.1996 et le 31.12.1999, le BFZ de Essen a mis en place conjointement avec trois partenaires régionaux, pour le compte du ministère du travail du Land de NRW, le projet pilote de *Jobrotation*. L'expérience réussie a abouti à la reconduction du *Jobrotation* par le gouvernement du Land à titre d'instrument innovant dans le cadre de l'objectif de modernisation orientée vers le travail, et à sa transformation progressive en un instrument régulier de la politique du marché de l'emploi du Land. De même, l'introduction imminente à l'échelle fédérale a été influencée de manière décisive par les résultats positifs des projets pilotes du Land de Rhénanie-du-Nord – Westphalie et d'autres Länder.

L'objectif du projet pilote, à savoir former dans les petites et moyennes entreprises du Land 180 salariés – formation ouverte à toutes les branches et secteurs d'activités économiques – et leur substituer sur une certaine durée 100 remplaçants, a été atteint sur le plan qualitatif à la

fin de l'année 1999 et sensiblement dépassé sur le plan quantitatif: fin décembre 1999, des projets pilotes de *Jobrotation* avaient été mis en place dans 230 entreprises. 883 salariés ont bénéficié d'une formation continue et 314 chômeurs ont été recrutés pour une durée déterminée comme remplaçants.

Au total, dans le cadre de ce projet, quelque 17 335,5 journées de formation ont été organisées et mises en place pour des salariés. Financièrement, cela correspond à un volume de qualification de 2 582 754 DEM. Le personnel employé dans des PME de Rhénanie-du-Nord – Westphalie qui a suivi ces formations a obtenu une participation aux coûts de formation s'élevant à un total de 1 424 553 DEM, soit une moyenne de 1613,31 DEM. Cela correspond à un taux de subvention de 55,2 %. L'apport personnel de 44,8 % a été pris en charge par les employeurs à quelques exceptions près.

Une journée moyenne de qualification d'un participant coûtait 148,99 DEM et bénéficiait d'une aide de 82,18 DEM.

L'acquisition de la qualification dans le cadre d'un programme de *Jobrotation* durait en moyenne tout juste quatre semaines (19,6 jours ouvrables). Un programme mis en place dans une entreprise impliquait en moyenne 3,8 salariés et 1,4 remplaçant.

9.7. Évolution du projet

Les chiffres trimestriels des projets engagés montrent au fil du temps une augmentation de l'acceptation du *Jobrotation*, même lorsqu'on fait abstraction des valeurs extrêmes de l'année 1997 et du premier trimestre 1999, exceptionnel. L'évolution indique clairement que, dans les quatre bureaux régionaux de *Jobrotation* du Land – Ahaus, Essen, Warendorf et Wuppertal –, on parvient à lancer et à mettre en place entre 20 et 30 nouveaux programmes de *Jobrotation* par trimestre. Les deux trimestres de l'année 1997 doivent être considérés comme la période de lancement au cours de laquelle la capacité de mise en œuvre ne pouvait pas être totalement utilisée du fait de la prospection encore hésitante des entreprises. Cela s'est modifié au cours du projet et, en moyenne, quelque 25 programmes de *Jobrotation* ont pu être organisés et mis en place, la dépense en personnel et en temps pour la prospection et la mise en œuvre s'étant développée inversement.

Sur toute la période de référence, 3,8 salariés et 1,4 remplaçant en moyenne ont été impliqués par projet. Toutefois, alors que le nombre de remplaçants s'est stabilisé globalement aux alentours de 30, malgré quelques variations sensibles, on a enregistré tout d'abord chez les salariés participants une augmentation continue, puis un recul progressif. Le troisième trimestre de l'année 1999 constitue une exception. Beaucoup de salariés ont intégré le projet, mais peu de remplaçants; le rapport moyen entre les salariés et les remplaçants est quasiment passé à 5 pour 1.

La tendance pour la suite du projet présente en conséquence une augmentation globale des chiffres et, au fil du temps, davantage de salariés participant à chaque projet, sans que pour autant plus de remplaçants soient recrutés ou demandés.

Le nombre croissant de salariés par projet et pour tous les projets se reflète dans l'évolution des demandes de formation. À l'exception du dernier trimestre 1999, où le volume de mise en œuvre a certainement souffert de la fin toute proche du projet et du contrôle plus serré du budget, on peut attendre pour les quatre bureaux régionaux, dans le cas d'une évolution continue du nombre de programmes et de participants, un besoin moyen d'environ 200 000 DEM par trimestre. Le total des crédits de formation demandés par trimestre croît néanmoins, au regard de la part de subvention progressivement réduite à 55 % au cours du projet, plus fortement que l'augmentation des participants ne le laisserait penser.

Un coup d'œil sur l'évolution des subventions par salarié montre que le recul initial (même discontinu) jusqu'à environ 1000 DEM ne s'est pas maintenu et, au contraire, qu'une nouvelle augmentation peut être enregistrée, correspondant non pas à la durée, mais au contenu de la formation. Il s'ensuit pour le dernier trimestre de 1999 une subvention moyenne par salarié de 1545,99 DEM pour un pourcentage de subvention finalement sensiblement inférieur à 50 %.

Les coûts de formation varient en conséquence très fortement et dépendent pour l'essentiel des priorités des programmes. Bien que des pronostics fiables sur l'évolution des coûts des programmes de formation semblent impossibles, on peut se fonder pour la suite, selon les résultats de l'évolution des projets pilotes, sur une subvention moyenne par salarié d'environ 50 %, soit 1500 DEM.

L'évolution des frais de mise en œuvre globaux (gestion régionale et subvention à la formation versée aux intéressés, salariés et remplaçants) reflète une tendance nette: les quatre derniers trimestres de la période de référence montrent une stabilisation des coûts de mise en œuvre aux alentours de 3200 DEM (avec une sous-évaluation du dernier trimestre), la part de gestion régionale s'étant rapprochée de celle des crédits de formation. Une nouvelle réduction de ces coûts de gestion jusqu'au montant des coûts de formation semble possible en fonction des projets. Un forfait par participant au lieu de montants mensuels fixes peut augmenter le rapport coût-efficacité.

9.8. Entreprises participantes

L'ouverture aux branches et secteurs économiques les plus divers peut être considérée comme réussie au sens du projet pilote expérimental «JobRotation in Nordrhein-Westfalen», bien que les entreprises du secteur de la production et de la transformation, notamment la métallurgie, constituent une dominante et que les entreprises des secteurs en expansion des TI et de l'informatique y soient sous-représentées.

Une classification plus grossière et sa répartition par régions pilotes montre d'une part que ce sont les entreprises du secteur de la production et de la transformation dans la métallurgie/électricité qui ont de loin le plus utilisé le *Jobrotation*. D'autre part, on note que dans les régions pilotes les accès aux différentes branches étaient tout à fait différents et que la mise en œuvre des projets pilotes s'est concentrée au maximum sur trois ou quatre domaines. Les raisons objectives de cette situation ne sont données ni par les chiffres disponibles, ni par les résultats qualitatifs. Nous sommes amenés à croire qu'aussi bien la proximité diverse des différents prestataires de formation pour certains domaines de l'économie que des raisons régionales et – surtout – fondées dans l'approche subjective des différents directeurs régionaux peuvent être une explication.

La variation *aléatoire* des priorités au sein des différentes régions pilotes plaide finalement pour que la mise en place de projets de *Jobrotation* ainsi que la prospection d'entreprises s'appuient sur une base aussi large que possible grâce à l'intervention de nombreux acteurs, afin d'augmenter la variance et la multiplicité des accès.

Cela concerne également la répartition – intéressante plutôt sur le plan statistique – dans les trois catégories de l'industrie, de l'artisanat et des services, dont les caractéristiques ne sont souvent pas faciles à distinguer. On remarque ici notamment la concentration de la branche des services dans le bureau régional de la Ruhr, tandis que dans les autres régions, notamment dans le Münsterland rural, ce sont surtout les entreprises industrielles qui sont concernées. La proximité institutionnelle de deux bureaux régionaux pour l'artisanat n'a pas eu d'effet sur la mise en œuvre du projet. Au total, plus de la moitié de tous les projets ont été mis en place dans des entreprises industrielles malgré leur taille.

Si l'on considère la mise en œuvre par branche des programmes de *Jobrotation* au fil du projet (ici les six branches ayant la plus grande participation au projet), on note une tendance remarquable à deux points de vue: le nombre des projets mis en œuvre évolue pour certaines branches (métallurgie et électricité) de manière très continue sur toute la durée du projet, tandis que d'autres présentent des concentrations soit saisonnières (bâtiment), soit temporaires (imprimerie, soins, contrôle de matériaux). Cela indique que, dans certaines branches, l'accès par des multiplicateurs (par exemple au niveau d'une association) induit un passage rapide ou efficace à la mise en œuvre, tandis que d'autres branches peuvent être activées plutôt de manière saisonnière en raison de la situation des contrats. Une structure de prestataires aussi large que possible peut également garantir la satisfaction précise et en temps opportun des besoins en programmes des différentes entreprises ou secteurs économiques.

Les entreprises participant aux projets dans le cadre de la phase pilote sont, par rapport au nombre de leurs salariés, majoritairement des petites et moyennes entreprises au sens traditionnel: presque les deux tiers des entreprises n'ont pas plus de 50 employés, un quart des entreprises n'emploient pas plus de 10 personnes. Au total, 10 grandes entreprises employant plus de 500 salariés ont pu participer au programme de *Jobrotation* par le biais de projets en réseau. La répartition régionale par taille de l'entreprise suit largement ce résultat global.

Moins de 20 % de tous les programmes impliquaient plus de trois salariés d'une entreprise, une bonne moitié une seule personne. En regardant les remplaçants recrutés par programme, on remarque encore plus la concentration sur des *micro-projets*: presque 80 % de tous les projets n'ont fait appel qu'à un seul remplaçant, mais – comme on l'a déjà dit – le rapport salarié/remplaçant, dans la moyenne du projet, tend à augmenter chaque trimestre. Le nombre des programmes 1:1 est donc en recul parallèlement au développement du projet. Le recrutement généralement très coûteux et pas toujours réussi de travailleurs au chômage adaptés et motivés pour un remplacement ne constitue dès lors pas un motif capital d'empêchement pour les entreprises à participer au *Jobrotation*, à condition qu'une personne puisse être trouvée, ce qui a été possible à quelques exceptions près. D'un autre côté, cette évolution donne à penser que, pour de nombreuses entreprises participantes, l'attrait financier de l'aide à la formation est au moins aussi fort que le besoin de main-d'œuvre de remplacement. Enfin il ne faut pas exclure que l'attrait financier encore insuffisant pour les remplaçants conduit à ce que le besoin potentiel des entreprises en candidatures adaptées n'est pas couvert.

9.9. Les remplaçants

Ce sont notamment les jeunes chômeurs qui sont plutôt disposés, dans les conditions peu attirantes pour les remplaçants, à s'engager dans une telle activité. Bien que 42 % des remplaçants recrutés aient plus de 35 ans, la thèse peut être validée, car le nombre des remplaçants engagés, ainsi que leur disposition à participer, diminuent constamment avec l'âge. Environ 1/5 des remplaçants n'avaient pas encore atteint l'âge de 25 ans.

Les trois quarts des remplaçants sont masculins, seule une personne sur dix n'était pas de nationalité allemande. La demande des entreprises en personnel de remplacement qualifié a pu être largement couverte, car seuls 17 % des participants ne disposaient pas d'un certificat professionnel. 9 % disposaient d'un diplôme d'une école supérieure ou d'un institut supérieur technique, 5 % d'un brevet de maîtrise ou de technicien. La majorité des remplaçants (44 %) étaient au chômage depuis moins de six mois, mais les bureaux régionaux sont parvenus à engager comme remplaçants 35 % de personnes privées d'emploi depuis plus d'un an. La majorité des remplaçants (63 %) entrent dans les entreprises dans le cadre d'un programme de formation et continuent donc à percevoir les prestations de l'assurance chômage (50 %) ou l'aide sociale versée aux chômeurs (13 %). La part des personnes placées par les bureaux d'aide sociale et percevant une aide est relativement faible (5 %). Un nombre croissant de chômeurs perçoivent une allocation de subsistance au cours d'un programme de formation continue, mais la moitié d'entre eux seulement effectuent le remplacement dans le cadre d'une formation continue pratique. De plus en plus de périodes de stage d'autres programmes sont utilisées pour le recrutement de remplaçants, notamment lorsque les prestataires de formation sont directement impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Un tiers de tous les remplaçants reçoivent des aides soit de l'entreprise qui les accueille (22 %), soit sous la forme d'une subvention à la formation (en règle générale sur des fonds du FSE).

La présence des remplaçants dans l'entreprise dure généralement un peu plus longtemps que la formation des salariés, car le remplacement inclut la plupart du temps des période d'initiation et de transfert. Pour faire coïncider les intérêts de l'entreprise avec ceux des remplaçants, la présence de ces derniers doit être au moins de quatre et au plus de douze semaines, afin, d'une part, de permettre une période de pratique efficace et riche en expériences au cours du remplacement et, d'autre part, de ne pas étendre démesurément la phase d'activité en entreprise sans rémunération tarifaire correspondante. Cependant, moins de la moitié des remplaçants entrent dans cette catégorie, tandis que 31 % restent moins de 4 semaines dans l'entreprise. Un quart d'entre eux y passent même plus de 12 semaines.

9.10. Les salariés

Nous n'avons pas eu la confirmation de l'idée que les jeunes salariés seraient plus concernés par une formation en entreprise dans le cadre du *Jobrotation*. De même, la disponibilité des travailleurs plus anciens à participer à des programmes de qualification n'est pas plus faible en général. Il est vrai que deux bons tiers de tous les salariés ont entre 25 et 45 ans et se trouvent donc dans la tranche d'âge au cours de laquelle la socialisation et le développement professionnels se décident en grande partie, et donc où les intérêts personnels et de l'entreprise et les besoins en formation continue coïncident le mieux. Néanmoins, presque un quart des salariés participant au *Jobrotation* ont plus de 45 ans, mais seul un dixième a moins de 25 ans. Les remplaçants recrutés sont généralement plus jeunes de quelques années.

Les salariées sont sensiblement sous-représentées avec 18 %, ce qui reflète la structure des entreprises concernées, dans lesquelles les métiers dominés par les hommes sont beaucoup plus fortement représentés. Le pourcentage de femmes plus élevé parmi les remplaçants (28 %) montre que, dans de nombreux postes à pourvoir, le sexe n'est pas un critère décisif

Le pourcentage de salariés étrangers (10 %) est identique au pourcentage des remplaçants étrangers, ce qui ne permet aucune conclusion concernant ce critère pour la sélection du personnel de remplacement.

Parmi les salariés, le *Jobrotation* concerne principalement le personnel qualifié, tandis que le pourcentage des salariés peu ou non qualifiés – 13 % – reste plutôt faible. Du fait de l'orientation sur les besoins de l'entreprise, l'objectif très important dans la politique de formation professionnelle que constitue la qualification complémentaire des salariés sans certificat professionnel est d'une importance secondaire dans le cadre du projet. Les résultats montrent toutefois que cet objectif ne coïncide avec les intérêts de l'entreprise que dans des cas d'exception. 8 % des salariés disposent d'un diplôme d'une école supérieure ou d'un institut supérieur technique, 6 % d'un brevet de maîtrise ou de technicien. Le critère du certificat

professionnel est quasiment identique chez les salariés et les remplaçants, ce qui indique que le placement de remplaçants orienté sur les besoins dans les projets pilotes est plutôt réussi.

La qualification professionnelle des salariés participants reflète aussi largement leur position dans l'entreprise, quelques salariés qualifiés assumant des tâches d'encadrement élèvent le pourcentage de cadres dans les actions de *Jobrotation* à 20 %. Il s'avère également que la qualification d'auxiliaires n'est pas dans l'intérêt primordial des entreprises qui utilisent le *Jobrotation* pour des actions de qualification ciblées. Il n'y a pas lieu de penser que ce groupe participe davantage aux actions, en dehors des possibilités offertes par le *Jobrotation*.

9.11. Programmes de formation continue

Les formations continues choisies et mises en œuvre peuvent être subdivisées en cinq grandes catégories: quatre salariés sur dix suivent une formation dans le domaine de l'informatique, qui inclut des applications tant de technique de production que commerciales, organisationnelles ou spécialisées. Un cinquième de ces actions se réfèrent à des applications liées à la production, telles que la commande numérique par ordinateur et la commande programmable. Un deuxième domaine comprend des qualifications techniques spécialisées, notamment dans la métallurgie et l'électrotechnique. On y relève principalement des programmes relatifs aux techniques de soudure, d'essai et de commande de machines. Une troisième catégorie plus importante concerne les programmes de gestion totale de la qualité (TQM) et d'organisation dans l'entreprise; toutefois l'acquisition de qualifications en TQM représente un cas particulier, dans la mesure où un très petit nombre de projets pilotes avec un grand nombre de salariés ont été réalisés, car, du côté de l'entreprise, presque l'ensemble du personnel était intégré. Sur ce point, les chiffres du programme «gestion totale de la qualité» (TQM) – 22 % – sont surévalués par rapport au nombre de projets. Enfin les formations continues commerciales (5 %) et de services (10 %) constituent une part relativement faible des actions mises en place.

La majorité des mesures destinées aux salariés étaient courtes et très axées sur les besoins spécifiques des entreprises. 45 % des formations continues ont duré au maximum une semaine, notamment les actions relatives à l'informatique, à la gestion et à la gestion totale de la qualité. Un tiers des qualifications, notamment les formations en informatique orientées sur la production, ainsi que celles en métallurgie et en électrotechnique, avaient une durée relativement courte (de une à quatre semaines). Seuls 5 % des salariés étaient engagés dans des formations à long terme supérieures à 12 semaines.

Les formations continues ont été assurées par un grand nombre de prestataires différents. En règle générale, les entreprises avaient elles-mêmes choisi ou proposé un prestataire de formation. Ce n'est que dans le bureau régional du Westmünsterland que la concentration s'est faite sur un seul organisme, ce qui s'explique par l'importance régionale de ce centre de formation continue et par sa connexion avec les milieux économiques.

Les stagiaires suivent généralement des formations spécifiques à des groupes cibles. Les travailleurs qualifiés demandent majoritairement des sujets nettement spécialisés, tandis que les cadres se concentrent sur les aspects organisationnels. Les formations en informatique ont lieu dans tous les secteurs économiques, mais surtout dans celui de l'imprimerie, tandis que, dans le secteur des services, on retrouve principalement des formations orientées sur le service et la gestion. Dans les bureaux d'ingénierie et d'informatique, on demande essentiellement des cours d'informatique ou de spécialisation en métallurgie et électrotechnique. Le volume important de cours techniques dans ce domaine peut s'expliquer par la forte participation d'entreprises travaillant dans le domaine du contrôle des matériaux.

Les coûts moyens des formations dans les divers domaines présentent des différences importantes. Les formations en informatique et en TQM sont plus coûteuses que la moyenne, tandis que les cours d'informatique orientée sur les techniques de production, c'est-à-dire pour l'essentiel la commande numérique par ordinateur et la commande programmable, sont comparativement meilleur marché.

La répartition des formations par région montre des concentrations importantes sur certains domaines. Dans aucune des régions il n'a été possible de couvrir toutes les catégories de formation continue. Manifestement, un champ spécifique s'est développé dans chaque région, sans cesse demandé et toujours proposé. Le pourcentage élevé des formations en informatique et en TQM à Warendorf et à Wuppertal s'explique par quelques projets d'entreprises ayant un grand nombre de participants.

9.12. Placement

Les effets attendus au niveau de l'emploi passent généralement pour un indicateur significatif de réussite en ce qui concerne l'importance du *Jobrotation* en tant qu'instrument de politique de l'emploi. Contrairement à de nombreux autres programmes et projets de *Jobrotation* en Allemagne et à l'étranger, le développement du projet pilote «JobRotation in Nordrhein-Westfalen» a été d'emblée orienté sur les besoins des entreprises, donc sur les aspects de promotion de l'innovation et de l'économie. Toutefois, le recrutement des remplaçants, au-delà d'un simple effet secondaire, doit être globalement considéré comme un critère important de succès du modèle.

Immédiatement après la fin du remplacement, 48 % des remplaçants trouvent un emploi et 34 % restent au chômage. 18 % des remplacements ont été assurés par des stagiaires dans le cadre de programmes de formation professionnelle continue. Les stagiaires n'étaient donc pas disponibles sur le marché de l'emploi à la fin du stage. Si l'on se fonde sur le nombre de participants pouvant être placés immédiatement, il en résulte pour les programmes de *Jobrotation* un taux global de placement de 59 %. Huit remplaçants sur dix placés ont trouvé un emploi dans la même entreprise, ont donc pu se familiariser avec leur emploi au cours du remplacement et démontrer avec succès leurs aptitudes. Dans quelques cas, les entreprises ont

exprimé même avant le début du remplacement leur disposition au recrutement, elle considérait donc le remplacement comme une aide à la sélection du personnel.

L'évolution du taux de placement présente au fil de la phase pilote des modifications considérables. Si, au début du projet, environ 70 % des remplaçants pouvaient trouver un emploi, le chiffre a reculé par la suite jusqu'à 30 % au cours du dernier trimestre 1998. Début 1999, le nombre des remplaçants placés a de nouveau augmenté. Les résultats du projet ne fournissent aucune explication sur les causes possibles de cette évolution.

Il n'existe pas de différences sectorielles significatives concernant les taux de placement. Toutefois il est frappant que les entreprises du secteur informatique enregistrent globalement le plus faible taux de placement, que le potentiel de croissance de ces entreprises dans le cadre du *Jobrotation* n'ait pas eu un effet significatif sur l'emploi. À la différence des branches participantes, on note une corrélation faible, mais significative avec la taille des entreprises: de manière surprenante, les grandes entreprises étaient les moins disposées ou en mesure de recruter des remplaçants. En revanche, dans les micro-entreprises, le recrutement a été bien supérieur à la moyenne.

Les effets sur l'emploi reflètent une tendance attendue concernant les données personnelles des remplaçants: l'engagement est d'autant plus probable que le remplaçant sera jeune, bien formé et au chômage depuis peu. Toutefois, parmi les chômeurs de longue durée (plus d'un an), presque la moitié ont trouvé un emploi sur le marché primaire du travail.

Un remplacement relativement long s'avère être la condition optimale pour un engagement du remplaçant dans l'entreprise. Les périodes de remplacement particulièrement courtes (moins de quatre semaines) sont manifestement insuffisantes pour l'initiation du remplaçant et la démonstration de ses possibilités et de ses compétences au jour le jour dans la vie de l'entreprise, et elles ne constituent pas une recommandation en vue d'un recrutement. Cependant le taux de placement externe au projet est relativement élevé dans ces cas-là.

9.13. Conclusions

Dans les conditions de financement du projet pendant sa phase pilote, la flexibilité de la mise en œuvre et l'adaptation progressive de la mesure au fil du déroulement du programme ont conduit à une augmentation progressive de l'acceptation de l'instrument qu'est le *Jobrotation* de la part de tous les acteurs, dans la mesure où l'on constate tendanciellement une réduction des coûts par participant et par programme.

Le *Jobrotation* est utilisé par des entreprises de branches et de tailles différentes, la prospection de nouvelles entreprises et de nouveaux groupes d'entreprises étant largement influencée par les contacts et les filières d'accès des acteurs régionaux.

La limitation à quatre acteurs régionaux et à leur capacité de mise en œuvre a dès lors ralenti la diversification des branches participantes.

L'intégration de branches différentes et nouvelles dans la mise en œuvre se fait parfois de manière cyclique, parfois de manière saisonnière. Au niveau régional, une participation continue peut être enregistrée notamment pour les petites et moyennes entreprises du secteur de la transformation et de la production, tout particulièrement dans la métallurgie.

Les filières centralisées et les multiplicateurs facilitent l'intégration de branches et d'entreprises diverses et nouvelles en augmentant le nombre des participants.

Un financement des coûts de mise en œuvre par projet ou par participant, parallèlement à une extension du nombre des acteurs de la mise en œuvre, induira, d'une part, un élargissement rapide des groupes cibles et, d'autre part, une nouvelle réduction des coûts par participant.

La mise en œuvre continue s'appuie sur des micro-projets impliquant moins de cinq participants. L'évolution du rapport coût-efficacité est impossible pour les micro-programmes au-delà d'un rapport 1:1 (coûts de formation: coûts de mise en œuvre).

La concentration sur les besoins des entreprises a abouti, suivant l'évolution sectorielle, à ce que les programmes de *Jobrotation* soient majoritairement utilisés pour des travailleurs qualifiés allemands, masculins, d'âge moyen, pour des formations plutôt courtes orientées sur la technique. Un élargissement à d'autres branches amènerait une participation accrue d'autres groupes cibles.

La problématique de la promotion et du recrutement du côté des remplaçants a certes influencé négativement la capacité de mise en œuvre des bureaux régionaux, mais pas globalement l'évolution continue et quantitative des programmes.

Les effets attendus sur l'emploi ne sont pas constants au cours de la phase pilote et ne facilitent pas fondamentalement l'accès au marché primaire du travail des groupes à problèmes, tels que les chômeurs de longue durée, les jeunes ou les personnes non qualifiées.

L'activation des emplois potentiels mais non annoncés est facilités par le *Jobrotation*, qui fonctionne comme *passerelle* notamment dans les petites entreprises.

L'accès aux programmes de formation professionnelle continue est globalement facilité pour les salariés, notamment pour les travailleurs qualifiés des petites entreprises.

10. Synthèse des travaux

André Kirchberger

A la différence des autres Agoras» qui abordaient, pour l'essentiel, une thématique générale (par exemple l'Agora VII sur «Temps de travail/Temps de formation»), l'Agora VIII s'est penchée sur une approche spécifique relative à la formation et à l'emploi, à savoir la méthodologie du *Jobrotation* (ou de «la rotation dans l'emploi»). Cette méthodologie, dont les origines se situent au Danemark et qui, peu à peu, grâce notamment au soutien financier de l'Union européenne dans le cadre de l'initiative structurelle «Adapt», s'est répandue dans plusieurs Etats membres au point même de constituer un réseau d'échange d'expériences et de pratiques, a une philosophie de base très simple: faire en sorte qu'un travailleur d'une entreprise partant en formation soit remplacé, pendant le temps de cette formation, par un chômeur formé à cet effet.

Le risque était grand qu'à focaliser l'Agora VIII sur une approche spécifique on «enferme» les débats dans une problématique limitée, et que les présentations et les discussions soient confinées à «une défense et illustration» de cette méthodologie (voire à sa critique) – sans aborder au fond la problématique cruciale de la place de la formation dans l'insertion et la réinsertion des travailleurs au chômage.

Ce fut loin d'être le cas. De fait, si une grande partie des présentations furent consacrées à la description d'exemples de *Jobrotation* dans plusieurs Etats membres (Autriche, Espagne, Allemagne, France, Danemark, Grèce, Finlande, etc.), les discussions, fort animées ne se sont pas limitées, loin de là, aux aspects méthodologiques, voire à une analyse critique de ces expériences.

Une première remarque d'abord – illustrée par l'intervention liminaire de Mr Patrick Guilloux: les principes sous-jacents au *Jobrotation* ont une origine ancienne; déjà en France dans la fin des années trente, plusieurs textes administratifs et réglementaires prévoyaient cette approche. Mais ce n'est que dans les années 80 en fait, et d'abord au Danemark, que la méthodologie du *Jobrotation* a attirée l'attention des responsables de l'emploi et de la formation. Plus fondamentalement: comment éviter une pérenisation des travailleurs au chômage si ce n'est en faisant en sorte qu'ils puissent, en tant que de besoin, et sous réserve d'une formation préalable, remplacer provisoirement un travailleur partant en formation. À cette idée simple, il faut ajouter deux éléments très importants: d'abord le fait que cette formation se fait aussi en collaboration avec le travailleur qui va partir en formation (et qui donc joue un rôle de «tuteur»), ensuite que ce remplacement peut aussi déboucher sur un emploi dans la même entreprise.

Les chiffres annoncés par les différents intervenants sont significatifs: entre 1996 et 1999, près de 100 000 travailleurs au chômage ont participé à des actions de *Jobrotation* et le nombre d'entreprises impliquées pendant cette même période est lui aussi impressionnant: environ 1

850 entreprises, dont un peu plus de 1000 entreprises du secteur privé et 800 du secteur public! Sur l'ensemble des États membres, les résultats obtenus sont tout aussi significatifs: plus de 3100 entreprises, impliquant près de 90 000 travailleurs avec environ 20 000 chômeurs trouvant ainsi un emploi de remplacement – tout en soulignant ici que c'est essentiellement au Danemark que cette approche, jusqu'ici, a pris toute son ampleur.

Il ne s'agit pas ici de reprendre tous les chiffres présentés dans les différents documents soumis à la discussion ainsi que les analyses qui s'en dégagent mais, plutôt, d'identifier les questions de fond (les «key issues») qui restent posées et qui requièrent des réflexions ultérieures.

On notera d'abord, comme un des participants l'a fortement souligné (Mr Jean-Claude Quentin) que le développement de cette approche au Danemark n'est pas l'effet du hasard, bien au contraire! En effet, une Loi adoptée en 1989 a institué pour chaque travailleurs un «droit à la formation» (d'une durée d'une année tous les 5 ans) et que, par ailleurs, la contribution des employeurs et des travailleurs à l'indemnisation du chômage et à la formation font partie d'un «tout» qui est géré, non par l'Administration centrale mais par des instances décentralisées – les «Comités régionaux de l'emploi» qui associent à la fois les collectivités territoriales et les partenaires sociaux. L'approche consensuelle qui règne majoritairement dans ce pays en matière de relations industrielle accompagnée du souci de mettre en œuvre une «politique active du marché du travail» a constitué le terreau facilitant le développement du *Jobrotation* – tant dans l'intérêt des entreprises et de leurs travailleurs (qui, de ce fait, améliorent leurs compétitivité et leurs compétences) que des chômeurs qui peuvent ainsi se réinsérer plus facilement dans l'emploi.

Les cas d'une petite entreprise allemande dans le domaine de l'imprimerie (y inclus les nouvelles technologies qui transforment ce secteur) ou d'une entreprise danoise spécialisée dans le matériel médical, présentés respectivement par Mmes Monika Kammeier et Ghita Vejlebo ont permis aux participants tout à la fois de mesurer les potentialités offertes par le *Jobrotation*, notamment sa flexibilité – mais aussi les obstacles auxquels la mise en œuvre de cette mesure peut parfois se heurter. Si, de fait, un nombre significatif de «travailleurs de remplacement» sont, in fine, engagés à temps plein, force est aussi de constater qu'il n'est pas toujours facile de motiver les travailleurs en place à s'inscrire dans cette approche, et en premier lieu à suivre une formation en acceptant, parallèlement de contribuer à la formation de leur «remplaçant», la crainte latente étant que ce dernier...prendra ainsi le poste (provisoirement) libéré! Cela vaut tout particulièrement dans les cas de mise en œuvre du *Jobrotation* pour des travailleurs peu ou non qualifiés pour lesquels la formation n'apparaît pas une nécessité!

Comme plusieurs autres participants l'ont fortement souligné (Mme Tuija Leminen, Mr Hubertus Schick), la contrepartie à la flexibilité offerte par le *Jobrotation* implique en retour une planification assez serrée des besoins en compétences, en d'autres termes, une gestion prévisionnelle des compétences et des ressources humaines de l'entreprise. Elle requière aussi

une attitude positive vis-à-vis des bénéficiaires induits de la formation continue au sein de l'entreprise, ce qui ne se présente pas toujours!

Qui plus est, la multiplicité des mesures prises par les pouvoirs publics dans la lutte contre le chômage, pour l'insertion et la réinsertion sur le marché du travail, qui, très fréquemment, coexistent les unes à côté des autres sans qu'il y ait recherche de cohérence interne ne favorise pas, en général, le développement de nouvelles approches expérimentales. C'est en particulier le cas dans certains pays où les mesures en faveur de l'emploi ne peuvent pas être mises en œuvre conjointement avec celles concernant la formation des mêmes personnes concernées: le fait que le *Jobrotation* se situe nécessairement «à cheval» sur ces deux terrains que sont l'emploi et la formation peut, ici et là, poser de sérieux problèmes administratifs et réglementaires – en particulier en matière de durée de la formation (et donc du remplacement).

Au reste, pourquoi une entreprise ferait-elle appel au système de *Jobrotation*, de préférence à d'autres approches (comme l'intérim) dans le cas où un de ses travailleurs doit partir en formation? Cette question, posée plusieurs fois par un des participants (Mr Juan Maria Menendez Valdez), appelle nécessairement une réponse différenciée faisant référence à la fois au niveau de l'emploi concerné, à la durée de la formation (et donc du remplacement) mais aussi aux coûts qui en résultent (en sachant que, d'une manière ou d'une autre, les expériences de *Jobrotation* mises en œuvre dans plusieurs pays de l'Union Européenne bénéficient de subventions qui «diminuent» les coûts objectifs pour les employeurs. Qui plus est, il n'est pas dit que les Services concernés de l'emploi disposent au moment choisi de chômeurs disponibles (et volontaires) possédant l'expérience et les compétences professionnelles recherchées pour se substituer au travailleur partant en formation. La réponse à cette question est au cas par cas – même si les données présentées au cours de l'Agora par les membres du réseau européen *Jobrotation* qui s'est progressivement constitué montrent que les entreprises, convenablement approchées, ne sont pas, toutes choses égales par ailleurs, hostiles à s'engager dans cette voie.

Comme plusieurs intervenants l'ont souligné, il ne s'agit pas, dans le cadre du *Jobrotation* de se contenter, pour ainsi dire, de transférer des «situations» (le travailleur qui part en formation, le chômeur qui s'y substitue): tout un accompagnement pédagogique est indispensable, depuis la phase de préparation de ce mouvement jusqu'à sa terminaison avec le retour du travailleur parti en formation. Un accompagnement qui est aussi un «pilotage» de l'expérience (Mr Louis Spaninks) pour faire en sorte que le travailleur «remplaçant» ait une attitude positive dans son nouveau milieu de travail, a fortiori si, au terme de ce remplacement, il n'est pas intégré pleinement dans l'entreprise en question et soit retourne au chômage, soit (ce qui est plus fréquent) est «transféré» sur un nouveau poste de remplacement dans la même ou dans une autre entreprise.

Est-ce à dire, qu'à ce stade des explications et des discussions dans le cadre de cette Agora, tous les participants ont exprimé leur accord, sinon même un enthousiasme pour cette approche. Il serait malséant ici de ne pas faire référence aux doutes exprimés par notamment les participants suédois (MMrs Martin Hedenmo et Bo Edlund) qui, de leur point de vue

respectif (celui d'un syndicaliste et celui d'un entrepreneur) estiment, notamment parce que le *Jobrotation* combine deux «outils» en un seul (indemnisation du chômage et insertion/réinsertion dans l'emploi), que ce système est difficilement praticable à grande échelle et, même, qu'il peut conduire à une perte de productivité pour l'entreprise.

Ces difficultés, qu'il ne faut pas nier, peuvent être diminuées (Mr Reiner Siebert) à la condition de bien cibler le public concerné par le *Jobrotation*, et d'établir un équilibre entre le maintien de la compétitivité des entreprises et le développement de l'emploi. Il est nécessaire aussi de mieux préciser le «statut» du remplaçant (notamment quant à la nature de sa relation d'emploi – par exemple, il est «chômeur en formation» et donc indemnisé à ce titre ou salarié de l'entreprise en formation en alternance avec un contrat de travail à durée déterminée ou non), de faire en sorte que la formation assurée ait un caractère qualifiant – i.e. d'éviter que la formation assurée au «remplaçant» soit perçue comme une formation au rabais. Enfin, toujours selon Mr. R Siebert, suivi en cela par de nombreux participants, le *Jobrotation* ne peut véritablement fonctionner que si un besoin en formation a été préalablement identifié dans les entreprises concernées.

C'est à ce point ci des débats que Mr Jean-Claude Quentin a soulevé une autre question de fond, qui déborde le *Jobrotation* en tant que tel: dans un proche avenir, l'évolution de la démographie sera telle que les entreprises auront absolument besoin des salariés âgés de plus de 45 ans. Il est donc très important que, dès maintenant, des dispositifs soient mis en œuvre pour éviter ces mises à l'écart du marché du travail, et donc ces pertes de compétences. Dans la même finalité, il est aussi nécessaire de redéfinir le concept de «temps de travail» en y distinguant d'une part un «temps actuel de production» et un «temps de formation», a fortiori dans le cas où la formation doit prendre une certaine distance par rapport aux exigences étroites des tâches de production.

Sur ce point précis, Mme Lizzi Feiler (qui, en Autriche, a conduit et supervisé plusieurs projets de *Jobrotation*) a fait remarquer que le *Jobrotation*, ou plus précisément sa dimension «formation», devait tenir compte de sa finalité: quand il s'agit d'une formation (et donc d'une *Jobrotation* directement lié à une tâche spécifique, par exemple la conduite d'une machine nouvelle), il est normal que le coût de cette formation soit assuré par l'entreprise. Inversement, lorsque la formation est assurée pour accéder à un emploi dans l'intérêt de l'entreprise mais aussi du salarié concerné, les pouvoirs publics devraient y contribuer. Enfin, quand il s'agit d'une formation générale, il est normal que son coût soit assuré par l'individu (avec ou non un soutien des pouvoirs publics).

C'est à ce moment là des débats que Mr Jean-Michel Martin (comme d'autres au reste) a mis l'accent sur un dilemme sous-jacent aux expériences en cours de *Jobrotation*: s'agit-il d'une réponse à un problème d'emploi ou de formation/qualification? Les enjeux ne sont pas nécessairement les mêmes à cet égard, à fortiori si l'on cherche à mieux croiser l'offre et la demande de formation. De plus, comme signalé ci-dessus, le *Jobrotation* ne peut véritablement se développer que si des structures d'accompagnement sont mises en place qui suivent les salariés dans leurs parcours (et notamment dans le cas où le «travailleur

remplaçant», ne trouvant pas tout de suite un emploi «régulier» dans l'entreprise d'accueil, va de «remplacement» en «remplacement»).

C'est bien pourquoi (Mme Kristina Ossvik), le *Jobrotation* comme toute autre approche alternative de formation/insertion doit partir d'une analyse approfondie des besoins de l'entreprise en compétences et en formation. Ce qui est beaucoup plus difficile à réaliser dans les petites et moyennes entreprises que dans des entreprises plus grandes disposant de structures internes en matière de développement des ressources humaines.

Mais au delà de ces considérations générales, deux questions «techniques» étaient posées relativement à l'efficacité du *Jobrotation*. Elles concernaient d'une part la taille de l'entreprise (le *Jobrotation* est-il plus efficace dans les PME ou dans les grandes entreprises – ou vice-versa et, en outre, quid de cette efficacité relativement au niveau de qualification des travailleurs concernés?

La réponse donnée par les participants à la première question ne permettent pas de trancher clairement entre les deux termes: d'une certaine façon (Mme Emmanouela Stefani), plus l'entreprise est petite, plus la période de formation/remplacement devrait être brève. Cela est particulièrement vrai dans le cas de PME à haute valeur ajoutée (dans le cas cité, des PME conceptrices de software) où la formation continue est indispensable vu les développements technologiques, et où le *Jobrotation* (à condition qu'il s'agisse de courtes périodes et que les «remplaçants soient qualifiés) peut être une solution pour la PME. Il est en effet plus difficile aux PME de se séparer d'un travailleur qualifié (Mme Kiriaki Liodaki), a fortiori avec des méthodes de production à flux tendus. Cela est d'autant plus vrai que les PME, comme le souligne Mr Hubertus Schick, sont plus intéressées par des remplaçants qui «viennent du terrain» et ont une expérience professionnelle que par des chômeurs. Par contre (Mme Lizzi Feiler), il est plus facile aux grandes entreprises de se concentrer sur des groupes cibles.

Une grande partie des débats a porté sur l'importance des structures d'accompagnement et, plus spécifiquement, sur le rôle de «facilitateurs» qui peuvent jouer un rôle essentiel dans la motivation des entreprises et des travailleurs à mettre en œuvre un système de *Jobrotation* (Mr Jørgen Mørk). C'est en effet à ces derniers qu'il revient de déjouer les «pièges» de la bureaucratie, de susciter un esprit de cohésion au sein de l'entreprise et d'organiser la mobilité (à la fois interne et externe aux entreprises). Il est nécessaire pour cela que le «facilitateur» soit extérieur à l'entreprise.

Reste que le développement d'approches novatrices comme le *Jobrotation* suppose, sinon présuppose, un cadre institutionnel et administratif adéquat, au risque sinon (Mr Petros Linardos-Rulmond), même dans un cadre favorable (celui cité d'une raffinerie) de voir l'entreprise, confrontée à de nouvelles exigences en matière de production et d'organisation du travail, se limiter à un programme de requalification rapide des travailleurs déjà en poste.

En d'autres termes, comme plusieurs participants l'ont fait remarquer (Mr Jean-Michel Martin, notamment) replacer le *Jobrotation* dans la problématique d'ensemble d'accès à la formation au bénéfice:

- (a) des salariés, pour qui cette formation continue est une condition de leur adaptabilité à l'emploi dans un contexte évolutif,
- (b) des entreprises, pour qui cette formation est un moyen d'améliorer leur compétitivité,
- (c) pour les demandeurs d'emploi, pour qui ces positions de «remplacement» (accompagnées il est vrai d'une préformation et d'un tutorat) est une voie privilégiée d'accès à l'emploi.

Ce qui ne veut pas dire (Mr Bo Edlund), qu'il faille se limiter aux seules approches de *Jobrotation*: plusieurs intervenants ont insisté sur la nécessité de combiner les différentes formules liant formation et emploi. Le *Jobrotation* est un «outil», une «méthode» (Mr. Jens Kruhøffer) dont la mise en œuvre implique une participation active de tous les acteurs concernés, avec, ce qui fait un des atouts de l'approche actuelle, une mise européenne en réseau, fortement appuyée par un cofinancement européen dans le cadre d'Adapt.

Quid alors du futur du *Jobrotation*? L'expérience de la Rhénanie du Nord/Wesphalie, présentée par Mr Reiner Siebert a permis aux participants de bien mesurer les enjeux, c'est-à-dire à la fois les potentialités mais aussi les difficultés de cette approche, ainsi ce que l'on pourrait appeler les conditions minimales de succès. Il s'agit donc d'identifier les défis du *Jobrotation* qui ne peut aboutir à des succès significatifs qu'à un certain nombre de conditions: en premier lieu le système de formation initiale et continue doit être conçu de manière à répondre à la fois aux besoins des travailleurs, des entreprises et du marché; sa planification et sa mise en œuvre doivent être flexibles, modulaires, multifonctionnelles – tout en étant orientées sur la pratique et s'appuyer sur des projets; enfin, il est nécessaire que le développement du système d'intégration et de réintégration sur le marché du travail soit orienté vers la qualité sans négliger pour cela la motivation des intéressés, et inclue une forte composante d'orientation et de conseil; finalement, il doit s'agir d'une approche interdisciplinaire combinant à la fois l'emploi et les affaires sociales, l'éducation et la formation et enfin les entreprises et l'économie.

Mais ces défis imposés au *Jobrotation* ont leur contrepartie: il s'agit des conditions requises pour faire de cette approche un succès. Il doit être clair que le *Jobrotation* ne peut être qu'un outil dans la «boîte aux outils» d'une politique de formation orientée vers l'emploi et qu'il est indispensable de maintenir une certaine flexibilité dans sa mise en œuvre – accompagnée par un échange structuré d'expériences et de bonnes pratiques sous la forme, par exemple, d'un réseau européen s'appuyant sur des partenariats très forts.

Il est clair à cet égard que le *Jobrotation* en lui même se heurte à un certain nombre d'obstacles externes, pour la plupart juridiques et administratifs. Dans un grand nombre de pays, comme déjà souligné ci-dessus, les mesures prises par les pouvoirs publics en faveur de l'emploi, de la formation et de l'économie sont souvent conçues et mises en œuvre d'une façon où elles s'excluent les unes les autres – ce qui va à l'encontre d'une approche qui se situerait «à cheval» sur certaines d'entre elles (ce qui est le cas du *Jobrotation*).

Comme l'a fait remarquer Mr Jean-Michel M Martin, il faut donner du sens au *Jobrotation*, c'est-à-dire insister sur le fait que cette approche favorise l'accès à la formation pour un

certain nombre de travailleurs qui, autrement, s'en trouveraient exclus; que, par ailleurs, le *Jobrotation* met en œuvre des mécanismes de solidarité (notamment au regard des demandeurs d'emploi) et que, sous réserve d'une approche flexible, les Petites et Moyennes entreprises peuvent en bénéficier grandement. Il est tout aussi clair que le *Jobrotation* ne s'improvise pas: la mise en œuvre de cette approche suppose que l'on envisage un «projet» impliquant à la fois deux individus (le travailleur qui part en formation et son «remplaçant») et les autres partenaires – qu'il s'agisse de l'entreprise ou de la structure d'accompagnement et de suivi. En fait, ce partenariat est une des conditions mêmes du succès du dispositif. Dans ce sens, le rôle déjà évoqué des «facilitateurs» et des «tuteurs» est fondamental. Enfin, pour une organisation syndicale, il est tout aussi clair que la mise en œuvre du *Jobrotation* doit constituer un terrain de négociation pour adapter cette approche aux spécificités de l'entreprise, et, le cas échéant, pour faire pression pour une modification adéquate des législations du travail concerné (dans la mesure où le *Jobrotation* ne convient pas vraiment, comme souligné notamment par Mr André Kirchberger, aux travailleurs dits «atypiques» (temps partiels, intérim, travailleurs ayant un contrat à durée déterminée, etc.).

C'est aussi dans cet esprit qu'il faudrait concevoir le *Jobrotation* et son futur comme étant lié à un mécanisme de réaction en chaîne au traitement du chômage. La mobilité professionnelle des travailleurs doit trouver un support fonctionnel, et donc inclure une réintégration qualifiante des chômeurs, qui sera d'autant plus nécessaire que les perspectives démographiques vont se traduire par des déficits en main d'œuvre qualifiée. Mais cette réaction en chaîne a besoin d'un «combustible» (Mr Jean-Claude Quentin), à savoir la généralisation de pratiques permettant au salarié d'accéder de façon périodique à des actions de formation continue. Ce «droit» à la formation peut prendre plusieurs formes: il peut être individuel pour l'ensemble des salariés; il peut aussi, dans le cadre d'une négociation, s'exercer au sein de l'entreprise au bénéfice à la fois de celle-ci (notamment de PME ou de groupements d'entreprises) et des travailleurs concernés de façon à renforcer leur employabilité potentielle sur le marché du travail. C'est dans un tel contexte que des dispositifs «d'intermédiation» sont indispensables.

Les participants, dans le prolongement de l'intervention de Mr Louis Spaninks, sont convenus que le *Jobrotation* est une orientation dont l'objectif central est bien celui d'une amélioration de la qualification des travailleurs et, qu'à cet égard, cette approche est une des composantes d'une éducation et d'un apprentissage tout au long de la vie (Lifelong Learning). Conjointement avec d'autres pistes (Mr Didier Gélibert), telles que l'aménagement et la réduction du temps de travail, la dynamisation du congé individuel de formation ou le développement de mesures favorisant la mobilité professionnelle des travailleurs, le *Jobrotation* peut représenter (et représente déjà) une réponse positive pour le développement d'une politique active de l'emploi.

11. Liste des participants

| | |
|-----------------------------|---|
| Bley Nikolaus | DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.V. Düsseldorf, Allemagne |
| Edlund Bo | Association of Swedish Engineering Industries Stockholm, Suède |
| Feiler Lizzi | ÖSB Unternehmensberatung Gesellschaft mbH Vienne, Autriche |
| Fernández Luis Miguel | Confederación Sindical de Comisiones Obreras Madrid, Espagne |
| Gélibert Didier | ANFA – Sèvres, France |
| Guerra De Oliveira Evaristo | UGT – União Geral dos Trabalhadores Lisbonne, Portugal |
| Guilloux Patrick | Université de Bretagne Sud – IUT de Vannes Vannes, France |
| Hedenmo Martin | LO-Sweden – Stockholm, Suède |
| Kammeier Monika | SKS Die Druckvorstufe GmbH Bielefeld, Allemagne |
| Kieffer Marc | FEDIL – Fédération des industriels luxembourgeois Luxembourg |
| Kirchberger André | Villiers-le-Bois, France |
| Koutroukis Theodoros | KEK Technopolis – Thessalonique, Grèce |
| Kruhøffer Jens | EU-JobRotation – Aalborg, Danemark |
| Kyhlros Leena | Svenska Metallindustriarbetareförbundet Stockholm, Suède |
| Leminen Tuija | Työministeriö – Ministère du travail Helsinki, Finlande |
| Linardos-Rulmond Petros | Confédération générale des travailleurs de Grèce, Institut du travail (GSEE) Athènes, Grèce |
| Liodaki Kiriaki | Chambre des PME – Thessalonique, Grèce |
| Martin Jean Michel | CFDT – Confédération française démocratique du travail Paris, France |
| Menendez Valdez Juan Maria | CEOE – Confederación Española de Organizaciones Empresariales – Madrid, Espagne |

| | |
|-----------------------|---|
| Meyer Andreas | ALZ, Bremen Nord – Brême, Allemagne |
| Mørk Jørgen | Kongsbak Consulting – Glumsø, Danemark |
| Ossvik Kristina | ESF, European Social Fund Council Stockholm, Suède |
| Papavasiliou Christos | Institut du travail, GSEE – Athènes, Grèce |
| Praça Augusto | CGTP-IN – Lisbonne, Portugal |
| Quentin Jean-Claude | CGT-FO – Paris, France |
| Sandager Hanne | DKK – Confédération danoise des employés municipaux Copenhague, Danemark |
| Schaaf Raoul | OGB-L, Syndicat, Éducation et sciences Luxembourg |
| Schick Hubertus | Universität Bremen/KUA, Wiss. Mitarbeiter der Forschungstransferstelle FVG Mitte, Brême, Allemagne |
| Siebert Reiner | BFZ Essen – Jobrotation NRW – Essen, Allemagne |
| Spaninks Louis | CINOP – Centre pour l'innovation dans l'éducation et la formation – 's-Hertogenbosch, Pays-Bas |
| Stefani Emmanouela | Technopolis – Thessalonique, Grèce |
| Toivonen Sointu | Hotelli- ja ravintolahenkilökunnan Liitto, HRHL – SAK Helsinki, Finlande |
| Vejlebo Ghita | AOF Greve Projekt-OG Udviklingsafdeling Greve, Danemark |
| Veskoukis Kostas | Eductus Malardalen A-B Vasteras, Suède |

CEDEFOP

Fries Guggenheim Éric
Kristensen Søren
Ní Cheallaigh Martina
Tessaring Manfred
van Rens Johan
Westphalen Sven-Åge

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle)

AGORA VIII: *Jobrotation* – Rotation emploi-formation

Thessalonique, 20-21 mars 2000

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2002 – VI, 124 p. – 21 x 29,7 cm

(Cedefop Panorama series ; 34 – ISSN 1562-6180)

ISBN 92-896-0135-3

N° cat.: TI-43-02-301-FR-C

Gratuit – 5129 FR –

Le terme de *Jobrotation* est une appellation contrôlée désignant une mesure, une technique et un instrument sophistiqué d'investissement en capital humain. Le *Jobrotation* instaure un mouvement de convection entre l'emploi et la formation. L'idée est, en premier lieu, de donner au salarié la possibilité de quitter temporairement son poste de travail pour aller se former, sans que la production ne soit notablement perturbée. Cela implique, en deuxième lieu, que le salarié qui part en formation soit remplacé par quelqu'un venant de l'extérieur de sorte que les effectifs de l'entreprise restent inchangés et suffisamment compétents pour être immédiatement opérationnels. En troisième lieu, à son retour de formation le salarié est d'une efficacité accrue dans son entreprise et son remplaçant a, de son côté, acquis une qualification nouvelle. En quatrième lieu ce dernier peut, soit être stabilisé dans l'entreprise, soit servir à nouveau de remplaçant pour un autre salarié partant à son tour en formation, etc.

AGORA VIII *Jobrotation* – Rotation emploi-formation

Thessalonique, 20-21 mars 2000

PANORAMA



Centre européen pour le
développement de la formation professionnelle

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
Adresse postale: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki
Tel. (30) 310 490 111, Fax (30) 310 490 020
E-mail: info@cedefop.eu.int
Page d'accueil: www.cedefop.eu.int
Site web interactif: www.trainingvillage.gr

Gratuit – Disponible sur demande adressée au Cedefop

5129 FR



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES
L-2985 Luxembourg

ISBN 92-896-0135-3

