

L'APPORT DES CAPABILITÉS À L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : UNE PERSPECTIVE INNOVANTE

INTRODUCTION

Dans un contexte économique et sociétal caractérisé par des mutations systémiques continues (évolution des modes de production et de consommation, digitalisation, flexibilisation des organisations, nouvelles attentes vis-à-vis du travail, individualisme, etc.), les parcours professionnels des individus sont marqués par des transitions complexes et risquées, avec des ruptures professionnelles plus fréquentes¹ et une forte évolution des motifs et stratégies de rupture des contrats de travail. Or, les connaissances manquent concernant le vécu des transitions professionnelles et leur accompagnement. En effet, les travaux académiques sur les transitions sont peu nombreux au regard de l'enjeu mais suscitent néanmoins un intérêt grandissant depuis les années 2000². Peu d'études s'intéressent aux personnes vivant ou ayant vécu des transitions.

C'est dans cette perspective que le laboratoire de recherche MRM (Université de Montpellier) et le Centre Etudes & Data du Groupe Alpha ont engagé une recherche originale sur l'accompagnement des transitions professionnelles. Celle-ci s'appuie sur une enquête en ligne auprès de personnes licenciées économiques accompagnées par le cabinet Sémaphores (Sodie avant juin 2018). Elle mobilise l'approche des « capacités », ce qui est une première en France dans l'analyse des transitions. Ce travail vise à mieux comprendre le vécu de la personne en transition et la place de l'accompagnement pour aider les entreprises et les pouvoirs publics à améliorer leurs pratiques et leurs dispositifs. Les témoignages permettent d'identifier les besoins, d'interroger l'accompagnement et de réfléchir à la place, aux droits, responsabilités et prérogatives de l'individu dans l'élaboration et le pilotage du dispositif dont il bénéficie. L'approche par les capacités prend en compte les nombreuses dimensions de l'accompagnement, son environnement et ses apports.

La première partie présente le concept de capacités opérationnalisés pour l'étude des transitions et résume les caractéristiques de l'échantillon de répondants. La deuxième partie met en évidence les faits stylisés relatifs aux transitions vécues par les répondants. La troisième partie présente les résultats des analyses explicatives qui tentent de mesurer l'impact des capacités sur les transitions et d'identifier les facteurs qui les nourrissent.

POPULATION CIBLE DU PROTOCOLE D'ENQUÊTE

La population ciblée dans l'enquête en ligne est l'ensemble des personnes licenciées économiques et accompagnées par Sodie-Sémaphores³ depuis 2015 dans le cadre de dispositifs d'accompagnement (contrat de sécurisation professionnelle (CSP), congé de reclassement (CR), congé de mobilité (CM), rupture conventionnelle collective (RCC)) suite à la perte de leur emploi en CDI. Cela représente une population de près de 21 000 personnes. Le questionnaire a été diffusé de décembre 2019 à janvier 2020.

LES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE

Le questionnaire comporte 42 questions, pour la plupart fermées, portant principalement sur le licenciement, son contexte, le projet professionnel et l'accompagnement par le cabinet.

Le taux de réponse est d'environ 9%, avec un échantillon de répondants de 513 personnes, caractérisé par :

- Près de 52% de femmes.
- Une majorité de bac + 3 et + (39%).
- Une majorité de cadres (36,4%) et d'employés (34,8%).
- Une majorité de personnes (42%) issues de PME (< 250 salariés) et près de 33% issues d'entreprises de plus de 1 000 salariés
- 57% de personnes ayant 10 ans ou plus d'ancienneté dans leur entreprise au moment du licenciement.

De plus, 45,4% des répondants ont quitté leur entreprise en 2015, le reste étant plutôt réparti sur des départs entre 2016 et 2019. 80 % des départs sont issus d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Les dispositifs de reclassement dont ont bénéficié les répondants sont majoritairement le contrat de sécurisation professionnelle (CSP, pour 44,9%) et le congé de reclassement (CR, pour 34,1%).

1/ Selon l'Insee, un actif entrant sur le marché du travail au milieu des années 2010 changera en moyenne 4,5 fois d'employeur.

2/ Voir, par exemple, en économie et gestion, Gazier B. (2005), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », La Revue de l'IREES, vol. 1 (47), pp. 301 – 317 ; Sardas

J.-Cl. et Gand S. (2011), « Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations : dynamiques individuelles et modalités d'accompagnement », Annales des Mines - Gérer et comprendre, 2011/1 (N° 103), pp. 26-37.

3/ Sodie-Sémaphores est nommé « le cabinet d'accompagnement ».

1 L'apport des capacités à l'analyse des transitions professionnelles

Economiste et philosophe indien, Amartya Sen défend l'idée que le développement et les inégalités ne dépendent pas seulement des dotations des individus en ressources, mais de leur capacité à les convertir en libertés réelles. Vus sous cet angle, les dispositifs d'accompagnement des transitions se conçoivent en mode projet et se focalisent sur les libertés et les opportunités auxquelles les individus peuvent accéder.

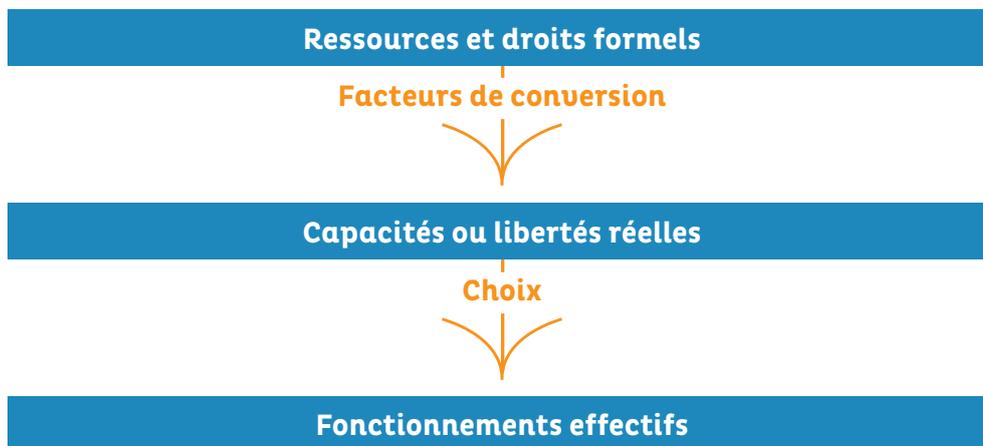
Le concept de capacité de A. Sen se focalise sur la capacité d'accomplissement de chacun (capacité de faire ou de se réaliser). Au-delà du reclassement et de l'indemnité de rupture/allocation de retour à l'emploi obtenue, l'hypothèse est faite que c'est un ensemble de ressources (incluant celles de l'individu lui-même), de libertés et d'opportunités qui conditionne le déroulement et l'aboutissement de la transition professionnelle. La préservation, le maintien, le développement des ressources et des libertés individuelles sont ainsi des enjeux majeurs. Les transitions sont analysées sous l'angle des ressources, des droits ainsi que des espaces de liberté et de décision qui favorisent les capacités. Ces dernières peuvent être vues comme des préalables à un travail d'accompagnement sur les compétences et le projet professionnel.

Dans le cadre de la recherche, les capacités sont de trois types : (i) opportunités (champs des possibles, choix à disposition), (ii) réalisations (capacité à s'engager dans un projet, à rebondir, à changer, à avancer), (iii) voix (capacité d'expression et d'influence sur le dispositif ou le projet professionnel).

Les autres concepts clés de l'approche sont les « ressources », les « fonctionnements » et les « facteurs de conversion ». Ils offrent un contenu concret aux capacités (cf. schéma 1) :

- **Les ressources** sont des biens et services, des revenus ou des droits formels.
- **Les facteurs de conversion** (individuels, environnementaux, sociétaux) permettent de transformer les ressources en capacités (libertés réelles), quand des espaces d'opportunités sont présents ou ouverts.
- **Les fonctionnements** sont le résultat concret des choix effectués par les personnes à partir des capacités dont elles disposent.

SCHÉMA 1 Ressources, capacités et fonctionnement



©Groupe Alpha - ©LaboMRM

Le vécu et la réussite des transitions sont éminemment subjectifs, d'où un questionnement sur leur accompagnement.

Le schéma 2 représente le modèle de recherche, depuis la situation professionnelle initiale et la restructuration/perte d'emploi jusqu'à la situation professionnelle actuelle.

L'hypothèse centrale est que l'individu et ses capacités évoluent au cours du processus de transition, sous l'effet des ressources accessibles, des droits dont il bénéficie et des facteurs de conversion présents. Le cabinet d'accompagnement influe alors sur les capacités mais il n'est qu'un facteur de conversion parmi d'autres. Ce schéma illustre la complexité et la diversité des dimensions qui influent les capacités, qui, elles-mêmes, impactent les transitions.

SCHÉMA 2 Le modèle de recherche



2 Réalités des transitions et évolution des capacités

La priorité affichée par les personnes accompagnées est le retour rapide à un emploi stable, qui fait sens et préserve la qualité de vie.

QUE SE PASSE-T-IL APRÈS LE LICENCIEMENT ?

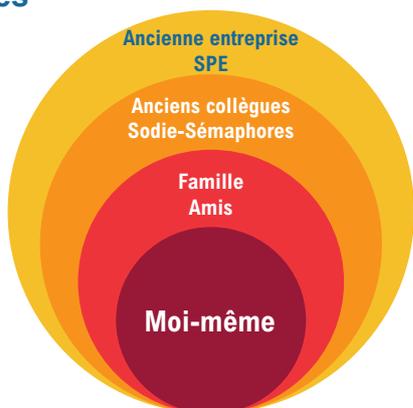
Les contextes de départ de l'ancienne entreprise sont assez hétérogènes. Ainsi, la restructuration est en moyenne jugée « peu justifiée », avec une forte variabilité parmi les réponses. Le niveau moyen de l'indemnité de rupture équivaut à un peu plus de 12 mois du revenu antérieur. Il est jugé généralement « assez faible ». Attachés à leur ancien poste, les répondants sont à la fois conscients des difficultés de retrouver un emploi comparable mais confiants sur leurs propres compétences. En réalité, il se produit un double déclassement des personnes, en termes professionnels (avec des passages depuis le CDI vers le chômage, un CDD, de l'intérim, une activité bénévole pour un tiers des répondants) comme en termes de revenu (baisse moyenne de 21%). Le parcours post-accompagnement est souvent complexe. Le taux d'accès à la formation est de 56%, avec une majorité de formations courtes (inférieures à 6 mois pour deux tiers d'entre elles). Si la moitié des personnes retrouve rapidement un emploi stable, les autres connaissent des parcours morcelés, complexes, voire chaotiques.

L'accompagnement par le cabinet est plutôt jugé transformationnel que transactionnel. Un style transformationnel privilégie la personne et son développement, individualise l'accompagnement, permet une certaine flexibilité dans la relation consultant-accompagné. Un accompagnement transactionnel est caractérisé par des règles, une importance accordée au formalisme de la relation d'accompagnement, le recours éventuel à des sanctions.

Les répondants témoignent de bonnes relations avec les consultants et estiment que ceux-ci engagent un niveau satisfaisant de moyens pour un accompagnement plutôt individualisé. Les prestations les plus mises en avant sont l'aide sur le projet professionnel et les techniques de recherche d'emploi (ressources).

L'importance des soutiens reçus au cours de la transition est mise en avant. Dans un contexte d'incertitude sur la trajectoire professionnelle de l'individu et de diminution de ses revenus, les soutiens sociaux sont essentiels (cf. schéma 3) : le premier cercle (familles, proches) est plébiscité et le rôle du dispositif de reclassement est à relativiser dans cet ensemble dans la mesure où il fait partie d'un ensemble de facteurs/ressources. Les répondants souhaitent alors un type de soutien dans la transition basé sur un faisceau adapté de ressources d'ordre financier (en pointe des réponses), mais aussi psychologique et professionnel (accompagnement).

SCHÉMA 3 Les différents cercles de soutien selon les enquêtés



©Groupe Alpha - ©LaboMRM

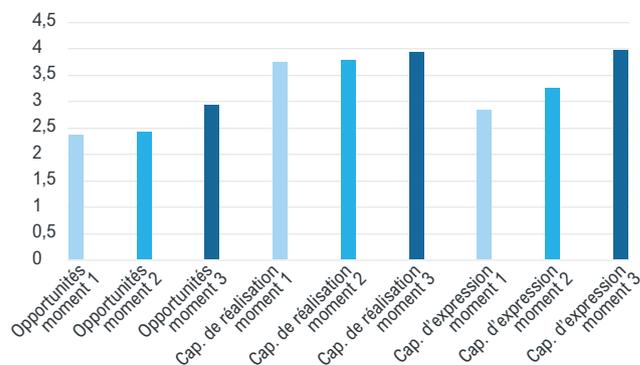
S'agissant de l'appréciation que les individus ont de leur propre situation au moment de l'enquête, les changements sont jugés favorables et le niveau de satisfaction et de bien-être plutôt positif. Par rapport à la situation professionnelle initiale, il apparaît un décalage entre les changements économiques (revenus/sécurité de la situation), souvent défavorables, et les changements personnels et professionnels (sens du travail, qualité de vie), plus favorables. On relève aussi une satisfaction à l'égard du parcours et de la situation actuelle. Le bien-être psychologique (sentiment de réalisation ou émotions positives) atteint un score de bon niveau mais avec de fortes disparités selon la situation.

Les personnes en demande d'emploi à la date de l'enquête sont très insatisfaites de leur situation, affichent les plus faibles niveaux de bien-être et ont connu les changements les plus négatifs.

UNE AUGMENTATION DES CAPABILITÉS AU COURS DE LA TRANSITION

Parmi les trois types de capacités (opportunités, réalisation, voix/influence), la capacité initiale de réalisation est la plus élevée (3,71/5 en moyenne). Son niveau important suggère globalement, pour l'échantillon des répondants à l'enquête, une capacité rapide à se projeter, malgré le choc de la restructuration. Les trois types de capacités augmentent continûment au cours du parcours de transition, du licenciement (moment 1) à l'entrée dans le parcours d'accompagnement (moment 2), puis à la sortie de celui-ci (moment 3) (cf. graphique 1). C'est surtout pour la capacité d'expression/influence que la hausse est la plus forte. Les dispositifs de rupture ne sont pas neutres : les capacités de réalisation sont plus fortes en cas de plan de départ volontaire qu'en cas de PSE, les capacités d'opportunités plus grandes en cas de rupture conventionnelle qu'en cas de PSE.

graphique 1 Évolution des capacités (moments 1, 2, 3)



©Groupe Alpha - ©LaboMRM

L'évolution des capacités sur la période souligne la pertinence de s'interroger sur leur lien avec l'accompagnement.

LES APPORTS CONTRASTÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les éléments plus qualitatifs recueillis dans l'enquête soulignent d'abord les apports contrastés de l'accompagnement. Selon les mots de certaines personnes accompagnées elles-mêmes, les éléments positifs qui ressortent le plus concernent le parcours personnel et l'accompagnement par le cabinet, à travers le support dans les démarches administratives, le soutien psychologique et la réalisation de formations. Les éléments négatifs les plus cités sont une absence d'adaptation au profil (personnalisation), un manque de proactivité du conseiller et le manque d'aide concrète.

Par ailleurs, les verbatims recueillis dessinent des parcours de transition très diversifiés, des distances plus ou moins fortes avec la situation initiale. Certains parcours se présentent en effet en ligne droite tandis que d'autres sont plus heurtés. Les situations au moment de l'enquête révèlent aussi une grande diversité.

3

La contribution des capacités aux transitions

Afin de mesurer l'effet de certains facteurs sur différents indicateurs « de sortie » (situation professionnelle au moment de l'enquête, changements perçus, satisfaction perçue, bien-être ressenti), plusieurs estimations statistiques ont été réalisées. Nous avons ainsi cherché à apprécier l'impact des capacités sur la réussite de la transition, les facteurs influençant la formation des capacités et l'apport spécifique de la prestation d'accompagnement du cabinet sur ces deux plans.

L'INFLUENCE DES CAPABILITÉS SUR LA RÉUSSITE DE LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Tout d'abord, les estimations réalisées révèlent que seules les capacités agrégées (i.e. l'impact de l'ensemble ou de la combinaison des différents types de capacités) influent sur la situation objective actuelle des personnes : seule une mesure moyenne des capacités sur la période fait apparaître un effet sur le statut professionnel. Les impacts les plus nets des capacités s'observent sur les indicateurs de satisfaction et de bien-être et ce, de plusieurs façons :

- La **combinaison** des capacités (en score agrégé sur la période ou au moment 3) exerce un impact très net sur tous les indicateurs de satisfaction (globale, du parcours, situation actuelle) et sur tous les indicateurs de bien-être (émotions positives, réalisation dans l'activité actuelle).
- Les différents types de capacités ont **individuellement** des effets très nets sur la satisfaction (quand on utilise des mesures moyennes sur la période).
- Les capacités de réalisation influent aussi sur le **bien-être** (le champ des possibles pour la personne, en moyenne sur la période ou au moment 3).

Enfin, concernant les changements perçus (hors niveau de revenu/temps de déplacement), les capacités moyennes agrégées sur la période influent sur une majorité d'indicateurs mais c'est rarement le cas pour les types de capacités pris individuellement.

Ainsi, si certaines capacités semblent influencer les variables de réussite, **c'est la combinaison de différents types de capacités qui semble la plus influente**. Cela confirme l'importance d'alimenter ceux-ci durant l'accompagnement.

LES FACTEURS D'ALIMENTATION DES CAPABILITÉS

Parmi les facteurs individuels, un **locus de contrôle interne** (attribuer à soi plus qu'à ce qui nous est extérieur ce qui nous arrive) et **l'employabilité externe** influent positivement sur la formation des capacités (opportunités et capacités de réalisation). Un locus externe semble en revanche les réduire. Le contexte organisationnel de la restructuration a aussi des effets sur les capacités.

En effet, l'attachement à l'entreprise joue négativement sur les capacités de réalisation et de voix (influence). Une réorganisation considérée comme équitable semble aussi aller de pair avec certaines capacités (notamment de réalisation).

Certains aspects administratifs de l'accompagnement influent sur les capacités. Tout d'abord, l'indemnité perçue a un impact positif, aux niveaux agrégé (moyenne des capacités) comme désagrégé (pour chaque type de capacité). Cela confirme que l'indemnité est une ressource majeure dans le processus de transition. La durée effective d'accompagnement semble jouer, quant à elle, en sens inverse.

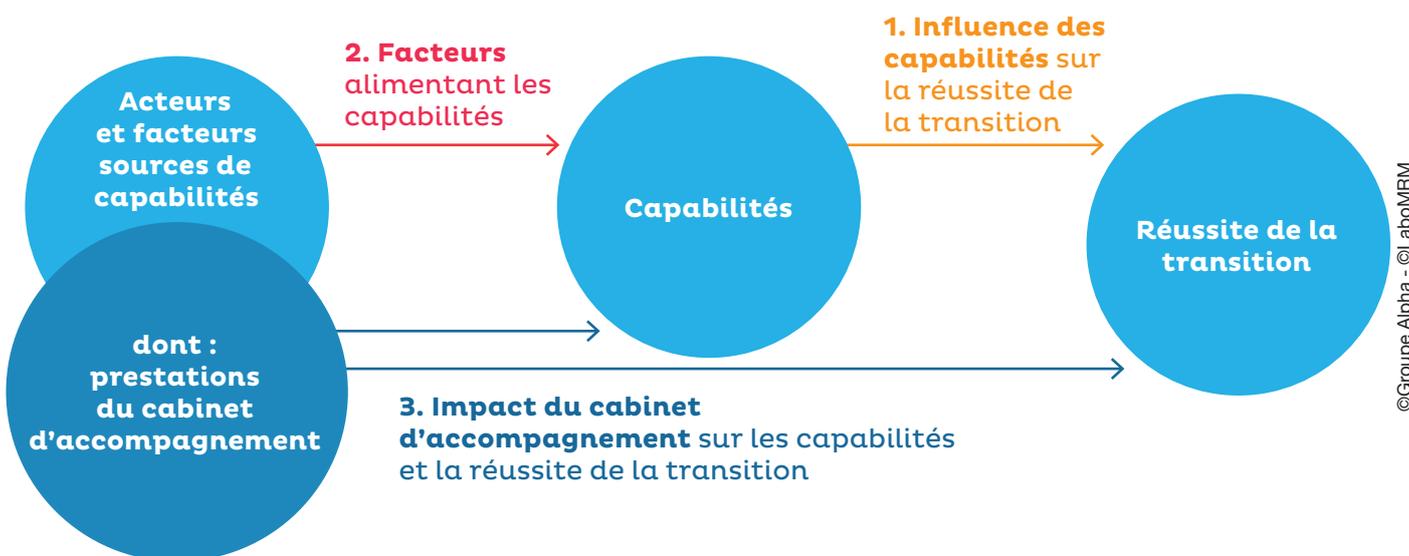
Les acteurs principaux qui exerceraient l'effet le plus important sur les capacités sont, d'abord, l'ancienne entreprise (via les mesures associées à la restructuration) et la personne accompagnée elle-même. Le cabinet d'accompagnement vient ensuite. Concernant la nature des soutiens, seuls les conseils professionnels favoriseraient la formation des capacités. Les soutiens psychologiques et moraux joueraient en sens inverse.

LES IMPACTS DE LA PRESTATION D'ACCOMPAGNEMENT DU CABINET SUR LES CAPABILITÉS ET LA TRANSITION

Les prestations et le type d'accompagnement utilisés par le cabinet ne semblent pas influencer sur d'autres variables que les capacités. En effet, les estimations statistiques réalisées ne montrent pas d'effet direct sur une majorité d'indicateurs comme l'employabilité externe, le locus interne/le locus externe, l'estime de soi, les variables de situation professionnelle, de changements et, même, de satisfaction. Par ailleurs, plusieurs ressources et facteurs de conversion apportés par le cabinet d'accompagnement participent de la formation des capacités (en général les « opportunités » et « l'influence »). C'est le cas de plusieurs prestations, comme l'aide à l'élaboration du projet, la prospection d'offres et le développement personnel. Le type d'accompagnement semble aussi influencer la formation des capacités. Il exerce un effet positif quand il est de type transformationnel et un effet négatif quand il est de type transactionnel. De manière plus générale, les facteurs individuels (la personne elle-même et son employabilité) jouent toujours sur les capacités.

SCHÉMA 4

L'influence des capacités sur la réussite de la transition professionnelle



CONCLUSION

Les mécanismes alimentant les capacités et influant sur les transitions professionnelles apparaissent complexes. Les capacités semblent d'abord agir sur les modalités les plus subjectives des transitions (satisfaction, bien-être, voire perception de réalisation) alors que l'impact sur les indicateurs de situation les plus objectifs (statut professionnel, revenu) est moins net. Par ailleurs, l'alimentation des capacités dépend d'une multitude de facteurs qui n'ont pas la même portée. Les estimations statistiques soulignent ainsi l'importance des facteurs individuels (locus interne, employabilité externe, soi-même) et organisationnels (degré d'équité de la restructuration et d'attachement à l'entreprise) ainsi que des soutiens de l'ancienne entreprise ou du cabinet d'accompagnement. Concernant ce dernier, un type d'accompagnement transformationnel, associé à une combinaison de plusieurs types de prestations, apparaît plus pertinent.

De manière générale, nos résultats soulignent l'importance d'équiper les personnes en reconversion de différentes manières : employabilité, accompagnement au projet, soutien multiforme. Ces canaux ne passent pas que par des moyens financiers mais par un soutien qualitatif qui permet à la personne de se développer, de prendre du recul, d'ouvrir son champ (personnalisé) des possibles, d'étendre sa capacité d'influence et de construire des projets.

Dans ce modèle de reconversion et d'alimentation des capacités, le cabinet d'accompagnement a toute sa place. Son rôle, au-delà d'une simple présence administrative, est, alors, d'apporter une dimension humaine via des aides concrètes, individualisées et de nature à renforcer les ressources de la personne accompagnée. Ajouté aux atouts personnels, l'accompagnement apparaît ainsi comme un facteur majeur de conversion des ressources accessibles au cours du parcours de transition.

L'étude confirme la pertinence de dispositifs organisés et pilotés de façon non standardisée mais autour des personnes, de leurs projets, de leurs besoins.



CENTRE ÉTUDES & DATA

GROUPE ALPHA

Centre Etudes & Data du Groupe ALPHA

20-24 rue Martin Bernard 75013 Paris - Tél. : 01 53 62 70 00

Directeur de la rédaction :

Antoine Rémond, responsable du Pôle Etudes & Prospective du Centre Etudes & Data

Rédacteurs : Jérôme Didry, Claude Fabre (Université de Montpellier), Nicolas Fleury - juin 2023