

Restructurations d'entreprises et parcours des salariés

La formation en entreprise protège-t-elle de l'insécurité?

Ekaterina Melnik-Olive et Camille Stephanus,
chargés d'études Céreq

CEET, Paris, le 13 décembre 2018

Zoom sur les parcours des salariés contraints par les restructurations

Qui sont-ils?

Des salariés :

- qui connaissent des carrières heurtées par des restructurations ou sont bloqués dans leur évolution dans l'entreprise
- ou qui ont été contraints à une mobilité hors de l'entreprise
- et qui déclarent le plus souvent un environnement de travail « fortement modifié » par un plan de licenciement ou par une restructuration

Une double entrée sur les parcours de ces salariés

✓ *Par les perceptions qu'ils ont de leur situation*

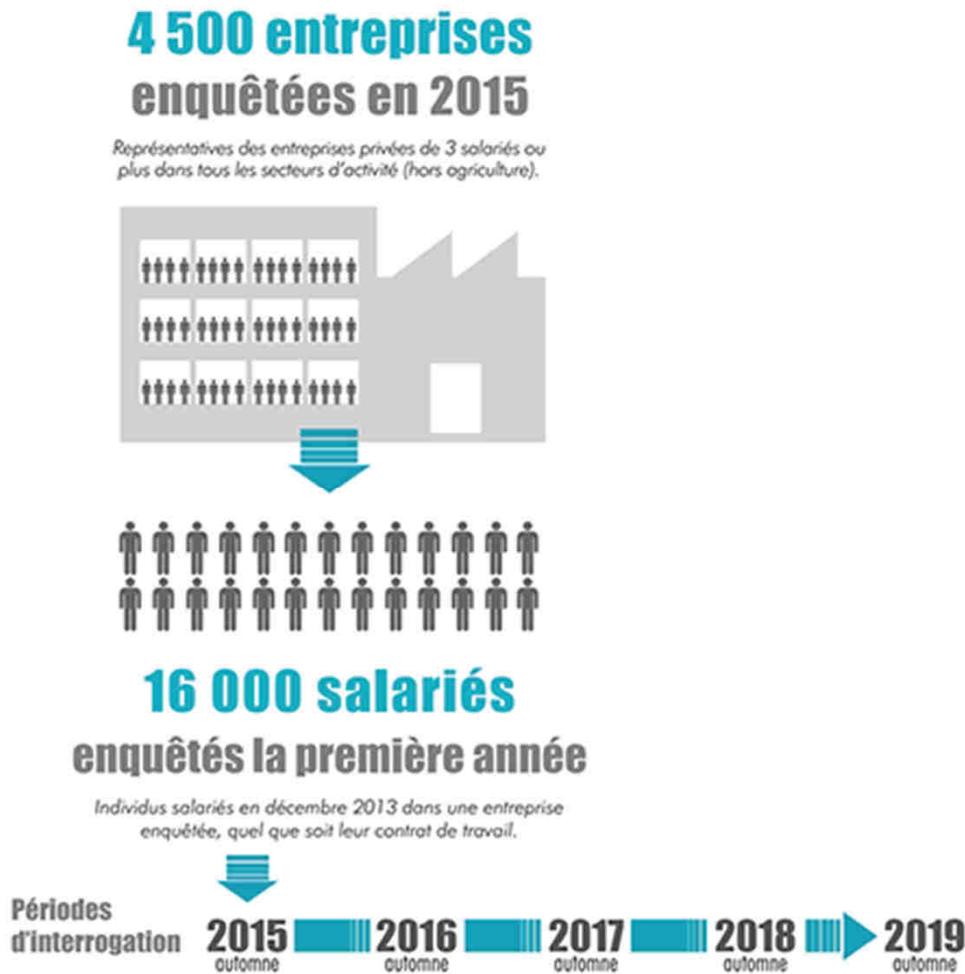
Sécurité de revenu, évolution des conditions de travail, sentiment d'insécurité dans l'emploi, départ contraint...

✓ *Par les types de parcours qu'ils suivent entre 2014 et 2016:*

- Dans l'entreprise
- Et hors de l'entreprise

Qu'apprend-t-on des données Defis sur ces deux registres?

Nos données : Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis)



- Une enquête couplée Entreprise-Salariés réalisée par le Céreq à la demande des partenaires sociaux
- Entreprises représentatives du secteur marchand (à partir de 3 salariés)
- Un suivi longitudinal d'une cohorte de salariés
- Notre champ: Les salariés d'entreprises de 10 salariés et plus, entre 16 et 55 ans

Notre méthodologie :

Pour rendre compte des parcours des salariés entre 2014 et 2016:

- En entreprise : une typologie multidimensionnelle des évolutions professionnelles des salariés qui sont toujours en entreprise
- Et en dehors de l'entreprise : une typologie des parcours des salariés sur le marché du travail

**1. Concernant les salariés qui sont toujours en
entreprise en 2016 (70%)**

Une approche multidimensionnelle du parcours professionnel dans l'entreprise

5 parcours types identifiés en prenant en compte 4 dimensions :

*Evolution professionnelle
au cours de la période 2014-2016*

- Rémunération
- Responsabilité
- Autonomie
- Conditions de travail
- Intérêt du travail

*Changements
professionnels en 2014-2016*

- Changement de fonction, poste, unité ou établissement

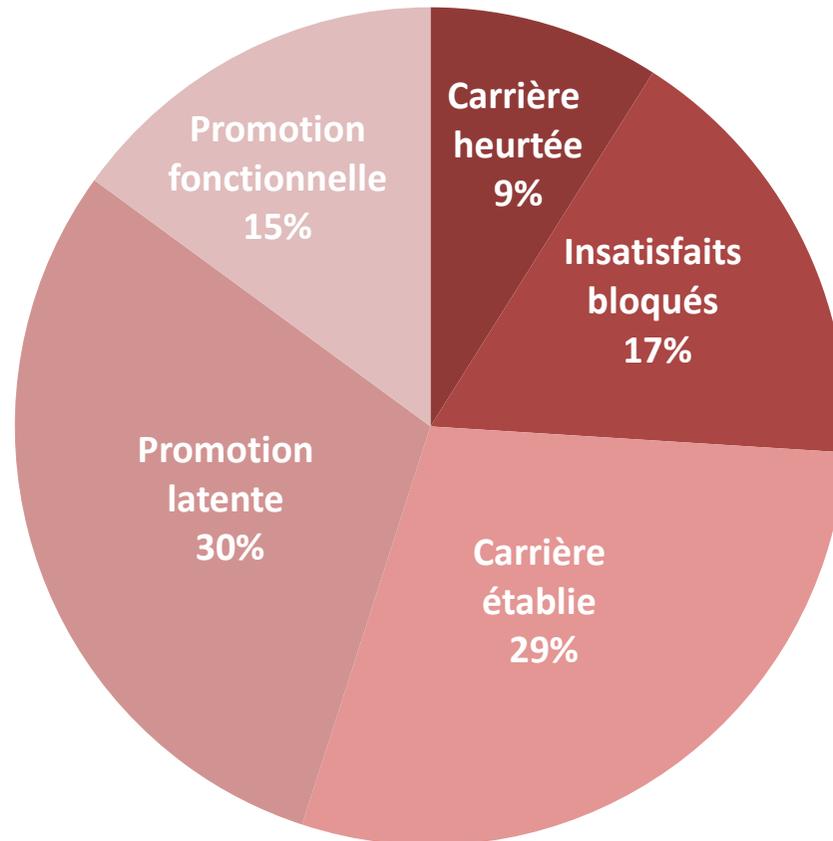
Contraintes et conditions de travail en 2015

- Travail pénible, répétitif, ennuyeux
- Contraintes de rythme
- Travail sous contrôle
- (Sous-)utilisation des compétences

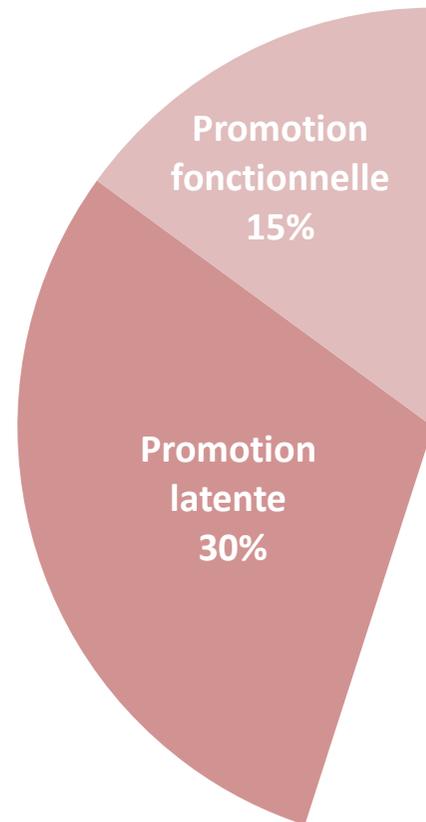
Qualité subjective de l'emploi en 2015

- Satisfaction dans l'emploi
- Satisfaction salariale
- Conciliation vie professionnelle-vie privée
- Travail correspond aux qualifications

La diversité des parcours d'évolution professionnelle des salariés en entreprise



La diversité des parcours d'évolution professionnelle des salariés en entreprise (suite)

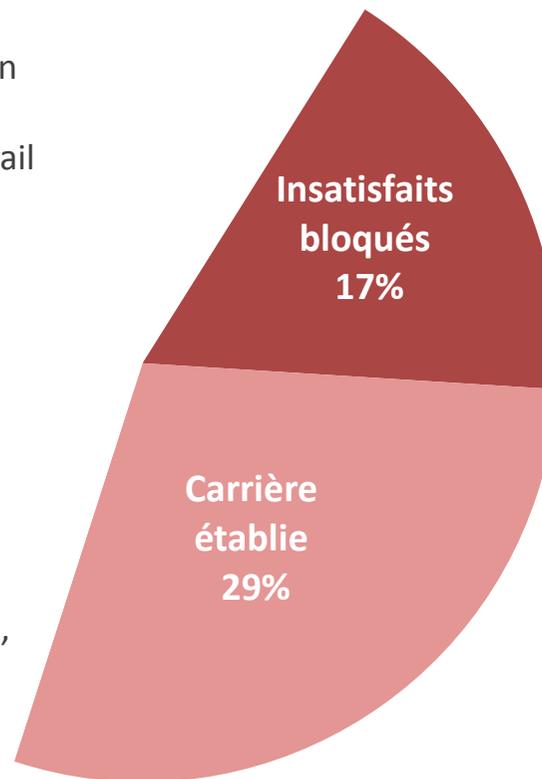


- Evolution ascendante associée à des changements de poste, de fonction, d'unité ou d'établissement
- Evolution ascendante sans changement de poste, de fonction, d'unité ou d'établissement

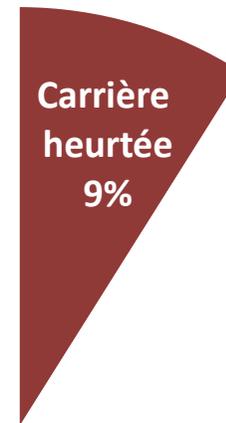
La diversité des parcours d'évolution professionnelle des salariés en entreprise (suite)

- Peu d'évolutions ou changements
- Salariés insatisfaits de leur situation professionnelle
- Conditions de travail pénibles, travail ne correspond pas aux qualifications...

- Peu d'évolutions ou changements
- Salariés satisfaits de leur situation professionnelle
- Travail non-pénible, non-ennuyeux, correspond aux qualifications...

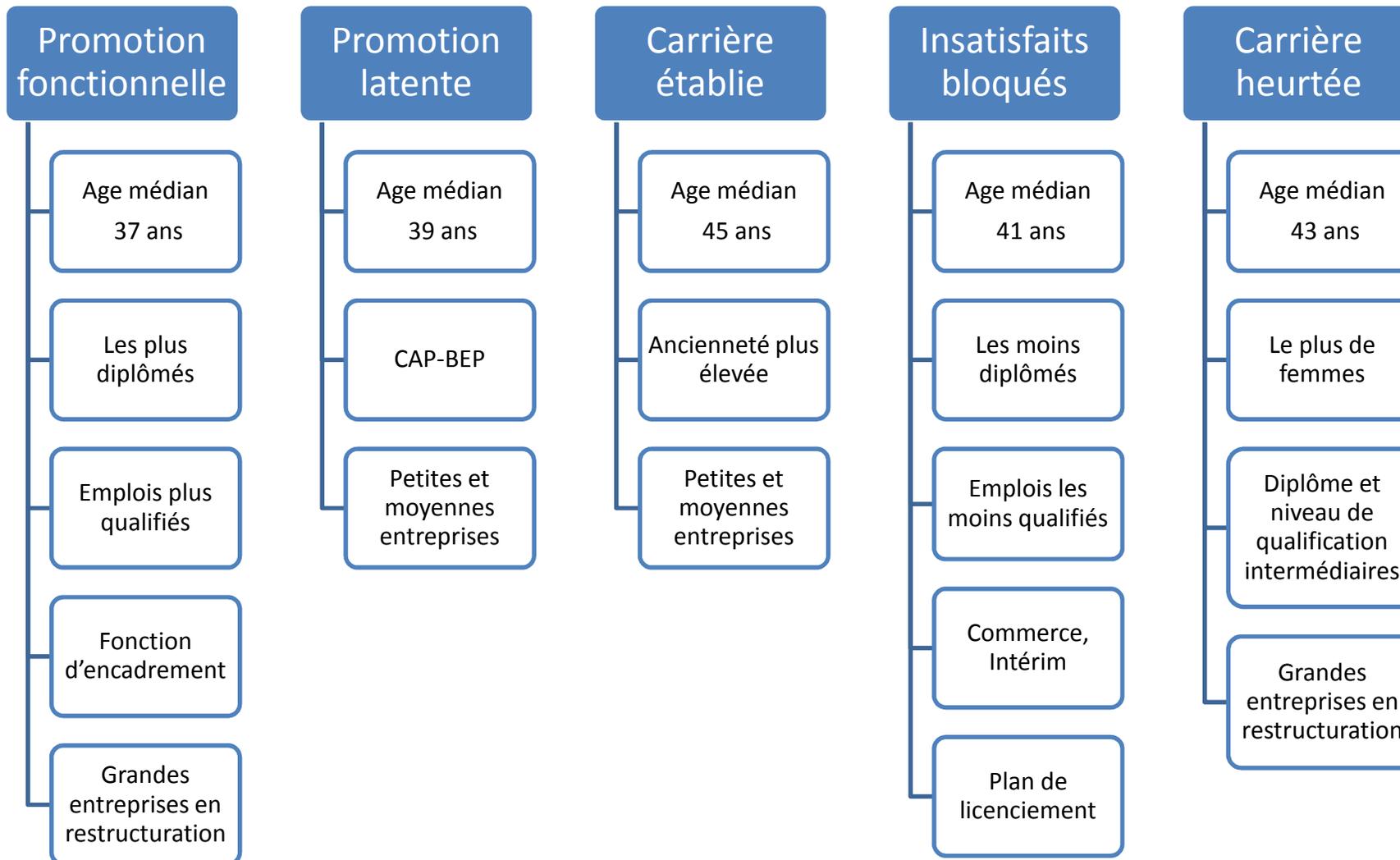


La diversité des parcours d'évolution professionnelle des salariés en entreprise (suite)



- Changements professionnels associés à des évolutions négatives en termes de responsabilité, autonomie, rémunération, conditions de travail, intérêt du travail

Des parcours différenciés selon les profils de salariés et d'entreprises



Les restructurations influencent les parcours des salariés en entreprise

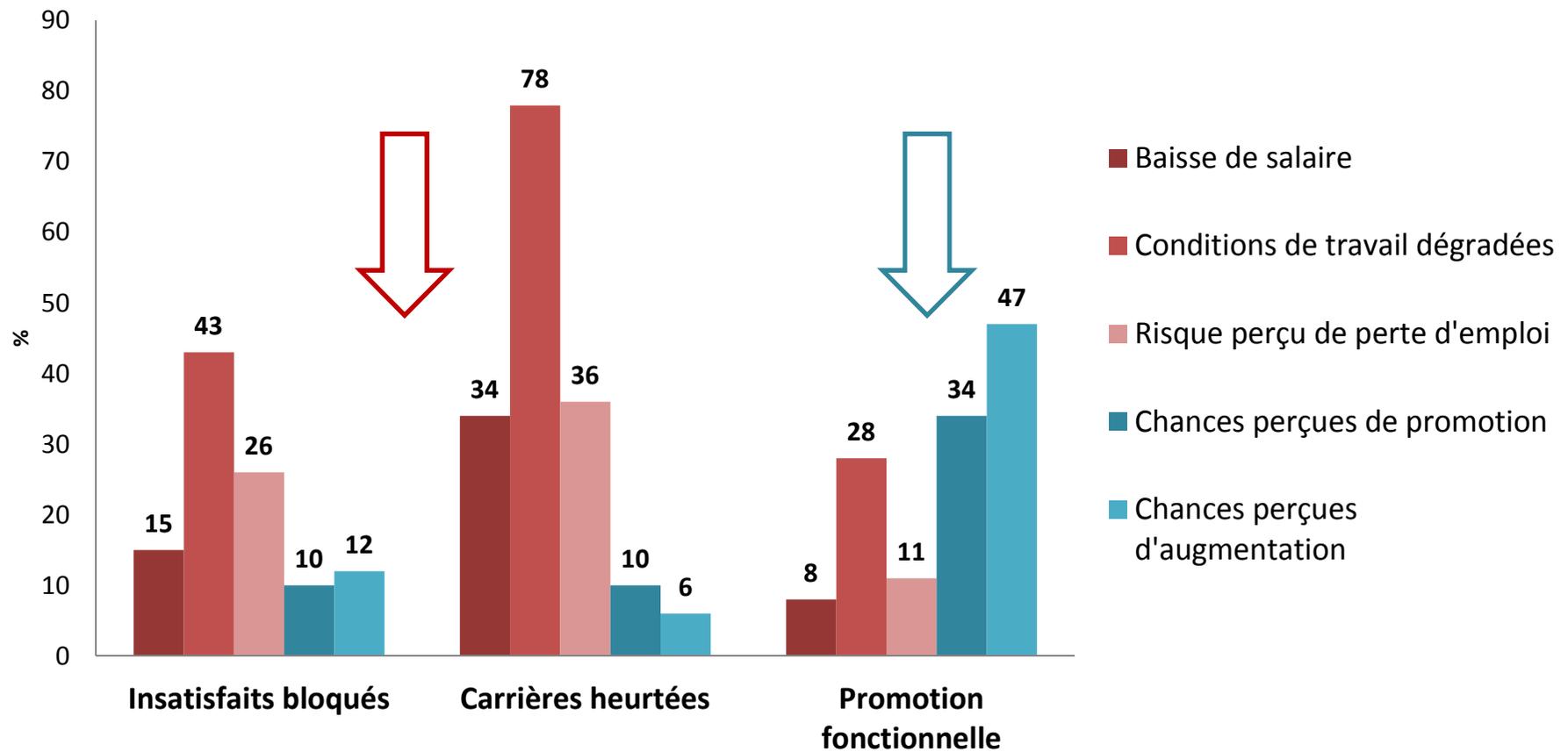
- Le fait de déclarer avoir son environnement de travail impacté par une restructuration ou plan de licenciement diminue les chances de suivre un parcours de type « carrière établie »
- En revanche, cela augmente les chances de suivre un parcours du type « carrière heurtée » ou être bloqué dans son évolution professionnelle (« insatisfaits bloqués »)
- Mais cela augmente aussi les chances de suivre un parcours du type « promotion fonctionnelle »

Constat 1: Concernant leur parcours dans l'entreprise, les salariés sont inégaux face aux effets des restructurations

- Des « ***gagnants*** » (une partie de la classe « *Promotion fonctionnelle* »)
Sans surprise, les plus jeunes, les plus diplômés, occupant des emplois les plus qualifiés
- Des « ***perdants*** » : les salariés plus âgés ...
« *Carrières heurtées* » : professions intermédiaires, cadres, employés administratifs
« *Insatisfaits bloqués* » : les moins qualifiés
- La situation professionnelle de ces derniers se caractérise par :
 - Des baisses de salaire
 - Des conditions de travail pénibles ou dégradées
 - Un sentiment d'insécurité dans l'emploi
 - De faibles chances de promotion perçues...

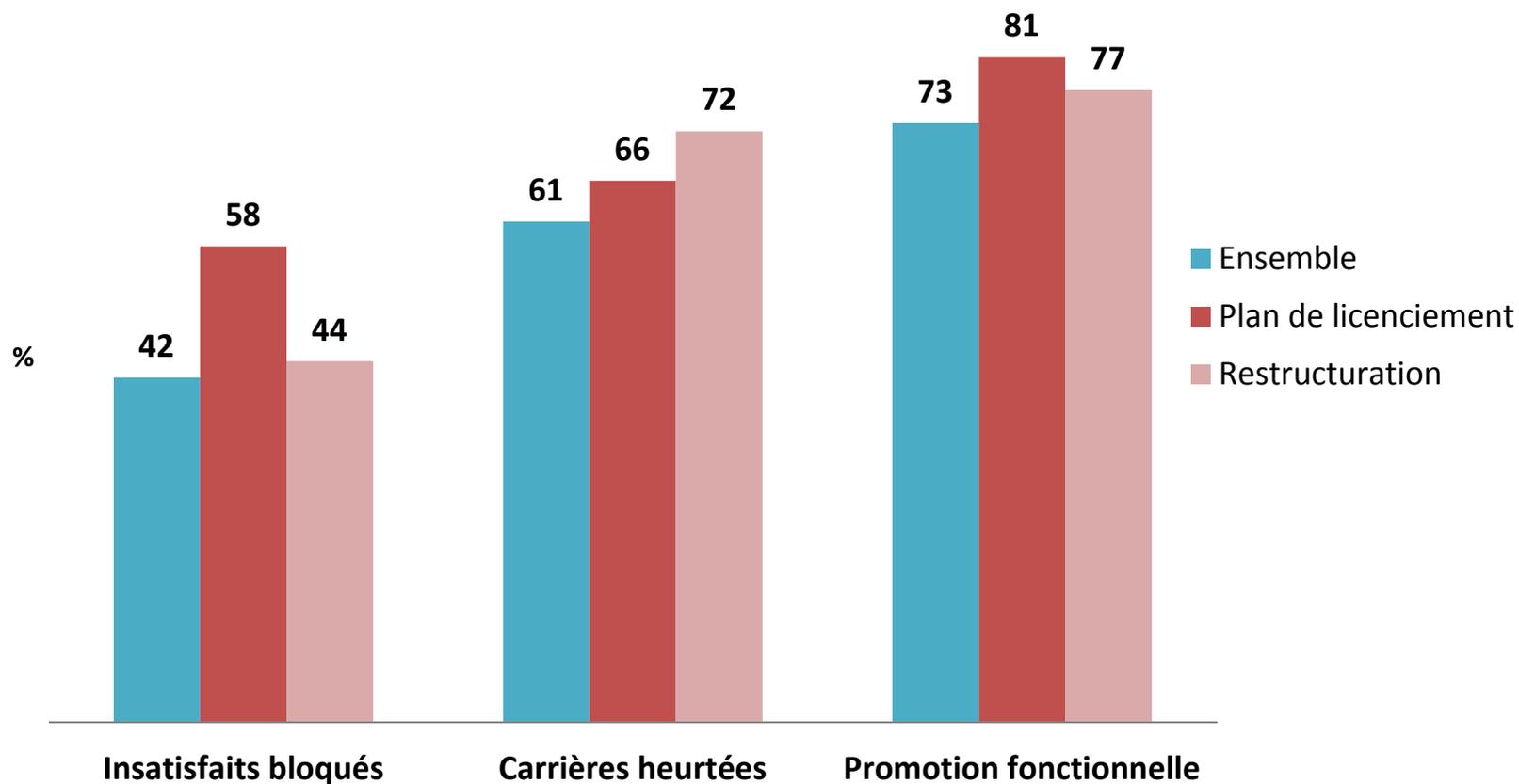
Constat 1: Concernant leur parcours dans l'entreprise, les salariés sont inégaux face aux effets des restructurations

Les perceptions des catégories de salariés les plus concernées par les restructurations quant à leur situation professionnelle



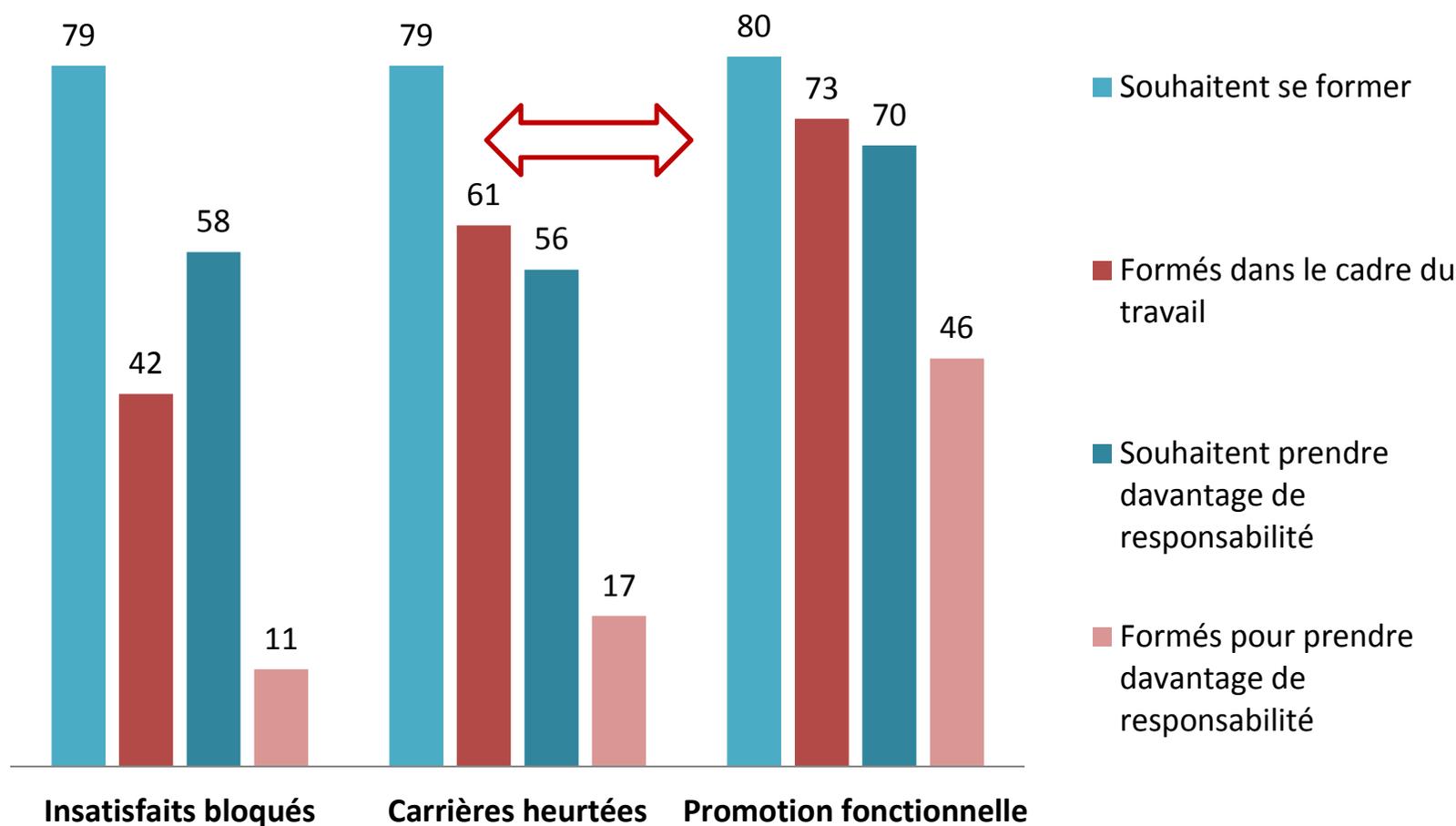
Constat 2: Les restructurations augmentent les chances d'accéder à la formation dans le cadre du travail, mais les disparités persistent

Taux d'accès à la formation dans le cadre du travail en 2014-2016 des catégories des salariés les plus concernées par les restructurations



Constat 3 : Accès à la formation différencié, malgré les souhaits de se former largement exprimés par toutes les catégories de salariés

Souhait d'évolution professionnelle et accès à la formation dans le cadre du travail en 2014 - 2016



2. Concernant les salariés qui ont quitté l'entreprise depuis 2013 (30%)

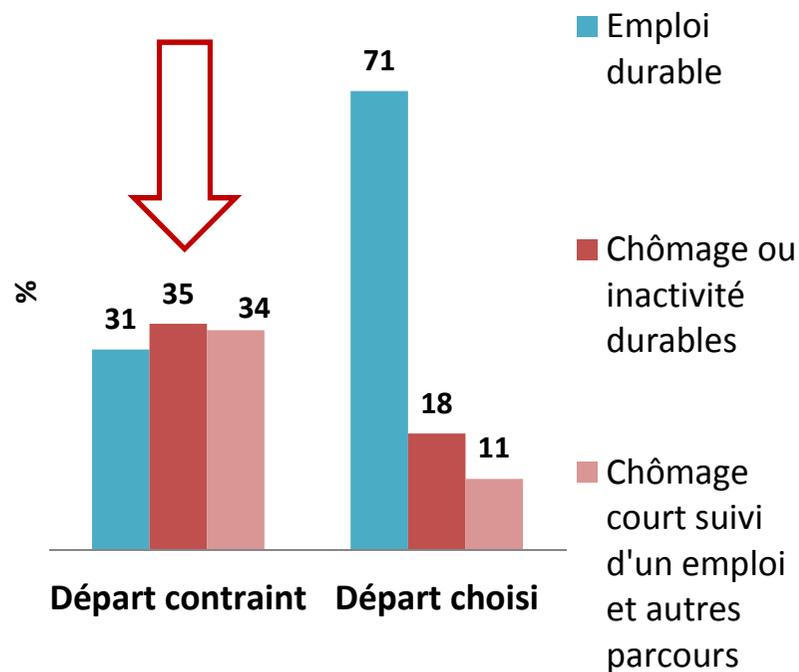
Les salariés qui déclarent avoir été contraints de quitter l'entreprise (35%)

- Relativement plus de personnes sans diplôme, mais aussi un tiers des CAP-BEP et plus d'un quart de diplômés du supérieur
- La moitié sont des femmes
- Plus de la moitié sont soit employés de commerce, soit ouvriers
- Une part importante de salariés en contrats temporaires ou à temps partiel

Constat 4: Un départ contraint de l'entreprise augmente les risques d'un parcours heurté

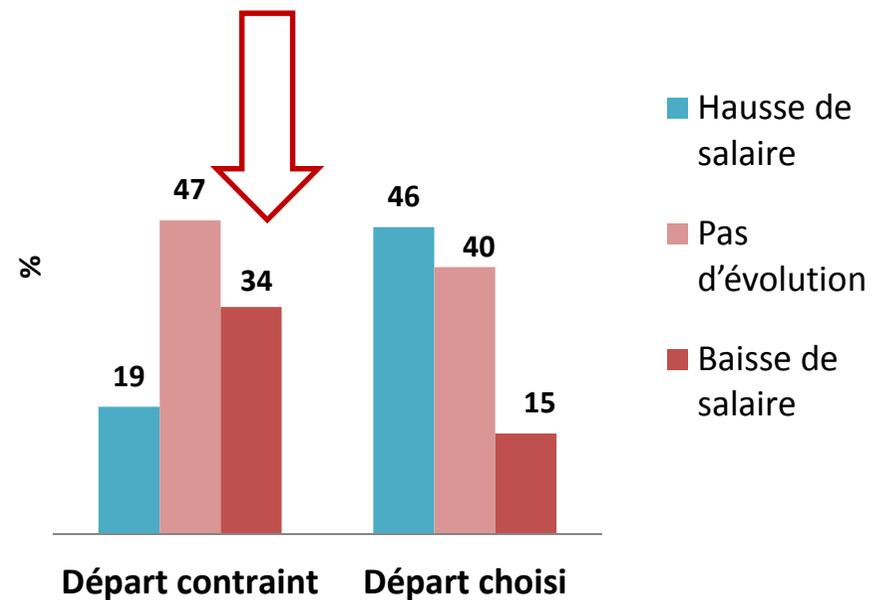
Marqué par le chômage durable...

Les perceptions des circonstances de départ et les parcours des salariés après le départ



...et par des pertes de salaire

Les perceptions des circonstances de départ et l'évolution de salaire dans l'entreprise suivante

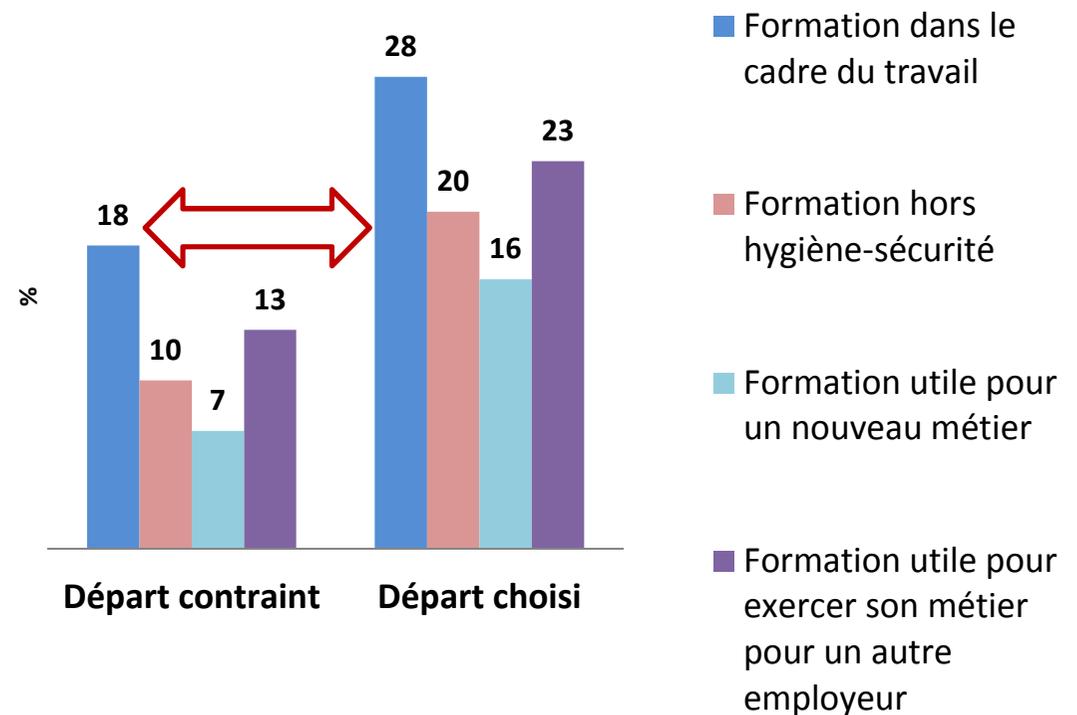


Constat 5: Les salariés contraints de quitter l'entreprise sont ceux qui sont les moins formés dans le cadre de leur travail

En raison, entre autres :

- De la tendance à moins former les salariés dont l'entreprise va se séparer
- De la priorité donnée par les entreprises aux formations réglementaires et d'adaptation

Accès à la formation en entreprise des salariés avant leur départ, selon la perception des circonstances de départ



Au vu de ces constats, la formation en entreprise joue un rôle limité dans la sécurisation des parcours les plus contraints

- **Pour des parcours dans l'entreprise**, la sécurisation est davantage un enjeu de RH (*conditions et organisation de travail, sens au travail, règles de promotion et incitation salariale, ...*) que de formation
- **Pour le parcours en dehors de l'entreprise**, ce n'est pas parce que l'on s'est formé en entreprise que l'on retrouve rapidement un emploi durable en cas de départ.
D'autres variables sont plus déterminantes (niveau de diplôme, caractéristiques de la zone d'emploi...)

Et la formation dans le cadre du chômage?..

- En moyenne, 18% des salariés qui ont connu une période de chômage ont été formés dans ce cadre entre 2014 et 2016
- C'est également le cas des 20% des salariés ayant déclaré un départ contraint de l'entreprise
- Les salariés les moins qualifiés ne semblent pas accéder plus que les autres à la formation dans le cadre du chômage

D'où la question à débattre...

A quelles conditions la formation peut-elle sécuriser les salariés les plus contraints?

- **Anticiper** : Développer la négociation de branche en matière de GPEC, en incluant les questions de formation en amont...
- **Prendre en charge** : Au-delà de la formation en entreprise, quel rôle des dispositifs publics de formation à destination de ces salariés?
- **Réorienter** : Quel rôle et quels moyens attribués au CEP pour un accompagnement efficace des salariés qui en ont le plus besoin?
- ...

Merci