

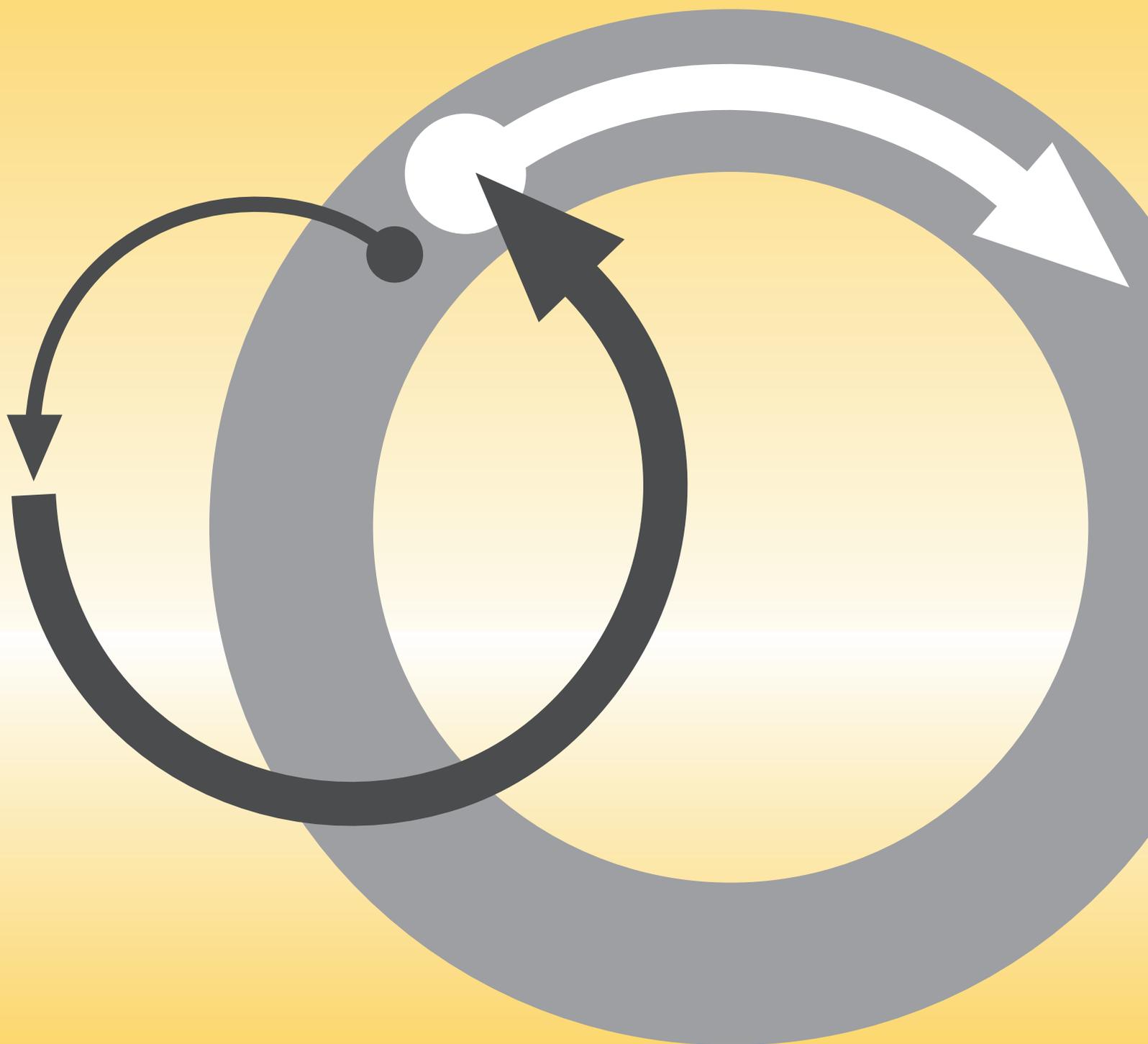
N° 24 septembre – décembre 2001/III

ISSN 0378-5092

FORMATION

Revue européenne

PROFESSIONNELLE



J O B R O T A T I O N



Cedefop
Centre européen
pour le développement
de la formation profes-
sionnelle

Europe 123
GR-570 01 Thessalonique
(Pylea)

Adresse postale:
B. P. 22427
GR-551 02 Thessalonique

Tél. (30) 310 490 111

Fax (30) 310 490 099

E-mail:

info@cedefop.eu.int

Page d'accueil:

www.cedefop.eu.int

Site Web interactif:

www.trainingvillage.gr

Le Cedefop apporte son concours à la Commission en vue de favoriser, au niveau communautaire, la promotion et le développement de la formation et de l'enseignement professionnels, grâce à l'échange d'informations et la comparaison des expériences sur des questions présentant un intérêt commun pour les États membres.

Le Cedefop constitue un lien entre la recherche, la politique et la pratique en aidant les décideurs politiques et les praticiens de la formation, à tous les niveaux de l'Union européenne, à acquérir une compréhension plus claire des développements intervenus en matière de formation et d'enseignement professionnels, leur permettant ainsi de tirer des conclusions en vue de l'action future. Par ailleurs, il encourage les scientifiques et les chercheurs à identifier les tendances et les questions futures.

Le Conseil d'administration du Cedefop a approuvé une série de priorités à moyen terme pour la période 2000-2003. Elles esquissent quatre thèmes qui constituent le point central des activités du Cedefop:

- promouvoir les compétences et l'éducation et formation tout au long de la vie;
- favoriser de nouvelles formes d'apprentissage pour une société en mutation;
- soutenir l'emploi et la compétitivité;
- améliorer la compréhension mutuelle et la transparence en Europe.

Comité de rédaction:

Président:

Martin Mulder

Wageningen University, Pays-Bas

Aviana Bulgarelli

Isfol, Italie

Éric Fries Guggenheim

Cedefop, Grèce

Ulrich Hillenkamp

European Training Foundation, Italie

Tadeusz Kozek

Task Force for Training and Human Resources, Pologne

Jordi Planas

Universitat Autònoma de Barcelona, Espagne

Lise Skanting

Dansk Arbejdsgiverforening, Danemark

Hilary Steedman

London School of Economics and Political Science,

Centre for Economic Performance, Royaume-Uni

Manfred Tessaring

Cedefop, Grèce

Éric Verdier

Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS),

LEST/CNRS, France

Secrétariat de rédaction:

Erika Ekström

Institutet För Arbetsmarknadspolitisk Utvärdering (IFAU), Suède

Jean-François Giret

CEREQ, France

Gisela Schürings

European Training Foundation, Italie

Rédacteur en chef:

Steve Bainbridge

Cedefop, Grèce

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

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source.

Réalisation technique, coordination:
 Bernd Möhlmann

N° de catalogue: TI-AA-01-024-FR-C

Responsables de la traduction:
 Sylvie Bousquet;
 Amaryllis Weiler-Vassilikioti

Printed in Belgium, 2002

Maquette: Agence
 Zühlke Scholz & Partner GmbH, Berlin

La publication paraît trois fois par an en allemand, anglais, espagnol et français.

Couverture: Rudolf J. Schmitt, Berlin

Production technique avec micro-édition:
 Agence Axel Hunstock, Berlin

La Revue européenne "Formation professionnelle" est également disponible en portugais auprès de CIDES
 Ministério do Trabalho e da Solidariedade
 Praça de Londres 2-2°
 P - 1049-056 Lisboa
 Tél. (351-21) 843 10 36
 Fax (351-21) 840 61 71
 E-mail: depp.cides@deppmts.gov.pt

Clôture de la rédaction: 19.10.2001

Les opinions des auteurs ne reflètent pas obligatoirement la position du Cedefop. Les auteurs expriment dans la *Revue européenne "Formation professionnelle"* leur analyse et leur point de vue individuels qui peuvent être partiellement contradictoires. La revue contribue ainsi à élargir au niveau européen une discussion fructueuse pour l'avenir de la formation professionnelle.

Si vous souhaitez contribuer par un article, cf. page 80



Sommaire

Présentation du dossier Jobrotation	3
Éric Fries Guggenheim	
<i>Le Jobrotation est en fait un instrument faisant le lien entre la politique de la formation et la politique de l'emploi.</i>	
Le Jobrotation	10
Athanasios Papathanasiou	
<i>Une nouvelle approche de la formation tout au long de la vie impliquant non seulement les organismes de formation mais encore les entreprises et les individus eux-mêmes.</i>	
Le "Jobrotation" en France: un dispositif précurseur	15
Patrick Guilloux	
<i>Une brève description du Jobrotation tel qu'il avait été prévu en France juste avant la seconde guerre mondiale.</i>	
Jobrotation – attentes et réalisations: étude de cas dans la région de Brême	20
Hubertus Schick	
<i>Le Jobrotation vu par les entreprises, les salariés et les décideurs politiques.</i>	
Jobrotation	
Compte rendu d'application: sks...	29
Monika Kammeier	
<i>Étude de cas sur l'utilisation du Jobrotation dans une petite entreprise subissant des changements structurels.</i>	
Le Jobrotation – un succès sans lendemain?	34
Jørgen Mørk, Thomas Braun	
<i>Le Jobrotation est un modèle danois. Les raisons de son succès et de ses points faibles demandent à être examinées soigneusement.</i>	
Expérience danoise du Jobrotation: étude de cas	40
Ghita Vejlebo, Thomas Braun	
<i>Examen d'une expérience de Jobrotation et de son utilisation en tant qu'instrument de la politique du marché de l'emploi et de la politique de formation.</i>	
Jobrotation, un nouveau concept de la relation formation-emploi	
L'expérience de l'Allemagne et du Danemark	50
Uwe Grünwald, John Houman Sørensen	
<i>L'expérience du Jobrotation: problèmes et perspectives en Allemagne et au Danemark.</i>	
Conclusion	57
Éric Fries Guggenheim	

À lire

Choix de lectures	59
--------------------------------	-----------





Présentation du dossier *Jobrotation*



**Éric Fries
Guggenheim**
Cedefop

Un numéro centré sur le *Jobrotation*... mais pas un retour aux numéros à thème!

La *Revue européenne "Formation professionnelle"*, qui centrait jusque-là chacun de ses numéros sur un thème particulier, a décidé de changer de pratique à partir de l'an 2000. Âgée de six ans, la *Revue* avait en effet suffisamment affirmé sa renommée dans la communauté de la formation professionnelle initiale et continue (FPIC) pour pouvoir disposer d'un volant permanent de propositions d'articles de qualité, immédiatement publiables. En optant pour l'abandon des numéros à thème et pour l'ouverture de chaque numéro à une plus grande variété d'articles, le comité de rédaction indépendant de la revue scientifique publiée par le Cedefop souhaitait accélérer le rythme de publication des articles individuels que nous adressent spontanément les auteurs, et les encourager ainsi à communiquer les résultats de leur recherche dans le domaine de la FPIC, à faire part de leurs pratiques innovantes et à stimuler le débat politique, afin de contribuer au développement de la formation professionnelle en Europe.

La quantité d'articles actuellement "dans les tuyaux", c'est à dire déjà sélectionnés par le comité de lecture de la *Revue* et en instance de publication, ou en cours de révision à la demande du comité de lecture, justifie ce choix a posteriori.

La publication d'un numéro consacré pour l'essentiel au *Jobrotation* peut alors surprendre. Ce numéro ne correspond néanmoins pas à un retour à la pratique des numéros à thème. Simplement, la *Revue* organise chacun de ses numéros en grandes rubriques et catégories d'articles: recherche, pratique, analyse de politique de

FPIC et, éventuellement, quand une famille d'articles renvoyant à un thème particulier est suffisamment représentée, les articles correspondant à ce thème sont publiés dans un même numéro. C'est exactement le cas pour cette série d'articles sur le *Jobrotation*, dont une partie est une retombée du projet Agora Thessaloniki du Cedefop et dont l'autre partie est constituée d'articles proposés spontanément à la publication par leurs auteurs.

Qu'est-ce que le projet **Agora Thessaloniki** du Cedefop?

Le Cedefop a pour mission de favoriser le débat sur la formation professionnelle et de contribuer à son développement en Europe. Parmi les outils dont il s'est doté, il en est un dont la fonction est précisément de créer un pont entre les différentes catégories d'acteurs de la FPIC en Europe, de favoriser la confrontation d'idées parfois antagonistes et de travailler au rapprochement des conceptions et des pratiques. Le projet Agora Thessaloniki a été créé en 1997 à l'initiative d'un chercheur catalan, **Jordi Planas**. Depuis lors, trois Agoras sont organisées chaque année, sur un sujet différent de la FPIC chaque fois, et rassemblent une trentaine de participants: chercheurs académiques, praticiens (enseignants, formateurs, gestionnaires de programmes de formation, ingénieurs de la formation, pédagogues, etc.), décideurs politiques et partenaires sociaux tant du milieu des employeurs, que de celui des salariés. À ce jour 13 Agoras se sont tenues sur les sujets les plus divers et parmi les plus brûlants de la FPIC, de la formation des publics de faible niveau scolaire aux vertus didactiques de la mobilité, en passant par la valorisation des acquis non formels, l'orientation sociale et professionnelle ou encore la région apprenante.

Chaque Agora donne lieu à la publication d'actes dans la série Cedefop Pano-

Bien que ne prétendant aucunement à l'exhaustivité, notre dossier, constitué d'articles sélectionnés sur des critères scientifiques et académiques par le comité de lecture indépendant de la *Revue*, permet néanmoins de faire un état assez précis des avantages et des acquis du *Jobrotation* d'une part, de ses difficultés et des mesures à prendre pour assurer son développement dans l'avenir de l'autre.



Tableau 1

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 occupé	emploi dans l'entreprise	emploi dans l'entreprise	emploi dans l'entreprise et tutorat	formation en organisme de formation	emploi dans l'entreprise

rama. Les différentes Agoras sont en outre présentées sur le site Agora du Village européen de la formation au Cedefop sur le web: <http://www.trainingvillage.gr> et les différentes contributions y sont téléchargeables dans plusieurs langues de l'Union européenne.

L'Agora VIII du Cedefop, qui s'est tenue à Thessalonique les 20 et 21 mars 2000, portait sur le **Jobrotation** (français: rotation emploi-formation) et a été l'occasion d'un grand nombre de communications de qualité ayant servi d'introduction aux débats de l'Agora. Nous avons demandé aux auteurs de ces communications de les rédiger à nouveau, afin d'y intégrer les résultats de l'Agora. Une fois disponibles sous la forme d'"articles", nous les avons alors communiqués de façon anonyme au comité de lecture de la *Revue*. Cinq de ces articles ont été retenus par le comité de rédaction indépendant de la *Revue*. Par ailleurs, deux articles rédigés indépendamment de l'Agora VIII ont également été sélectionnés par le comité de rédaction. Disposant de sept articles sur le **Jobrotation**, le comité de rédaction a alors décidé de les publier ensemble dans ce numéro 24 de la *Revue*. Cela ne signifie en rien un retour aux numéros à thème, mais il nous a semblé logique et utile à nos lecteurs de regrouper, quand cela était possible, les matières publiables par centre d'intérêt.

Le **Jobrotation**

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 son 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 en 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 possibles 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 soient formés préalablement. Dans l'idéal, cette mise à niveau se fait en alternance, 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. Celle-ci lui sert ainsi de tuteur. La rotation entre l'emploi et la formation correspond alors aux segments parallèles présentés dans le tableau 1.

Une fois formé, un même remplaçant peut arriver à remplacer successivement plusieurs salariés devant partir en formation. Cela rentabilise l'investissement en 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 spirale 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 qu'elle sert 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 une mesure législative française de 1939 restée lettre morte pour cause de guerre mondiale [cf. article de **Patrick Guilloux** dans ce numéro].

Ce n'est que dans les années 90, cependant, que le principe a donné naissance à une mesure réellement appliquée de façon significative, au Danemark d'abord, avant de se diffuser dans le reste de l'Europe, en grande partie grâce aux efforts du réseau **EU JobRotation** comptant aujourd'hui 38 partenaires dans 14 pays européens (cf. <http://www.eujob.dk/>).

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 pourra 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 culturelles, politiques, sociales et économiques caractérisant les différents pays d'Europe et, en deçà, les différentes régions d'Europe. En outre, la volonté de promouvoir à toute force des pratiques réputées bonnes dans telle configuration européenne, par exemple l'Europe scandinave, l'Europe germanique ou l'Europe anglo-saxonne, dans telle autre configuration, par exemple

l'Europe latine, l'Europe méditerranéenne ou 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 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 contradictoires – **de l'ensemble des partenaires sociaux**:

□ **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;

□ **il va dans le sens des intérêts des actifs**:

- **les actifs occupés** y voient le moyen d'entretenir et d'améliorer leurs qualifications, d'assurer leur emploi et d'obtenir des promotions;

- **les chômeurs** trouvent là l'occasion de se requalifier en acquérant des qualifications nouvelles ou en réhabilitant des qualifications anciennes; il leur donne l'occasion 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);

□ **il va dans le sens des intérêts des pouvoirs publics**: l'État, les administra-

“Le Jobrotation est [...] une mesure qui sert les intérêts de l'ensemble des partenaires sociaux:

□ **il va dans le sens des intérêts des entreprises [...];**

□ **il va dans le sens des intérêts des actifs:**

- **les actifs occupés [...]**

- **les chômeurs [...];**

□ **il va dans le sens des intérêts des pouvoirs publics [...]”.**



tions 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 de chômage, en instrument actif, lorsque ces mêmes sommes servent à subventionner les salaires des remplaçants, ou 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 que pour les 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 en formation, **qu'aux grandes entreprises**, qui sont au faite 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 risque 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.

C'est ce que le choix d'articles que nous présentons ici, cinq issus de l'Agora VIII et deux proposés à la *Revue européenne* en dehors de cette Agora, vise à montrer, s'interrogeant sur l'intérêt du développement durable du **Jobrotation** dans l'avenir et sur les conditions de ce développement.

Le premier article, **Le Jobrotation [Η κυκλική εργασία]** nous est proposé par un praticien, **Athanasios Papathanassiou**, Directeur de Technopolis, orga-

nisme de formation continue de Thessalonique (Grèce du Nord) qui développe entre autres des services d'ingénierie de la formation. **Athanasios Papathanassiou** définit de façon très précise le concept de **Jobrotation** (rotation emploi-formation), dont il montre qu'il s'agit d'un modèle flexible d'éducation et de formation, répondant efficacement aux exigences et aux besoins des unités de production modernes et de leurs ressources humaines, mais également des chômeurs dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail liées à la spécialisation flexible caractérisant l'évolution contemporaine de l'organisation industrielle et commerciale. Il nous montre en particulier dans quelles conditions le **Jobrotation** peut s'appliquer dans les entreprises employant du personnel de haut niveau de qualification.

Le second article, **Le Jobrotation en France: un dispositif précurseur**, a été rédigé par un universitaire français, **Patrick Guilloux**, Maître de conférences à l'université de Bretagne-Sud. Il nous rappelle qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil. Il a en effet retrouvé dans la législation française d'avant la Deuxième Guerre mondiale un texte visant à permettre la mise en œuvre de cette technique particulière propre au **Jobrotation** et visant à coupler le départ en formation d'un salarié et le recrutement d'un demandeur d'emploi. Trouvant son origine dans deux articles d'octobre 1935 visant à *"unifier et coordonner les efforts entrepris afin de donner à certains chômeurs des ressources suffisantes"*, ce précurseur du **Jobrotation** est inscrit dans la loi du 6 mai 1939. Restée lettre morte pour cause de guerre, cette loi n'en annonce pas moins la mise en œuvre de cette politique mixte emploi-formation très particulière, mise en pratique au Danemark à grande échelle à partir des années 90, mais que l'on retrouve également en France cinq ans plus tard dans un dispositif prévu par la loi du 3 janvier 1991, dispositif peu connu il est vrai, mais fortement utilisé dans un secteur particulier, celui de la plasturgie.

L'article suivant nous est présenté par **Hubertus Schick**, de l'université de Brême: **Jobrotation – attentes et réalisations: étude de cas dans la région de Brême**. Il nous montre comment, mal-



gré la défiance initiale des entreprises et des autorités politiques de la ville-État de Brême, l'ensemble des acteurs intervenant dans le projet de **Jobrotation** du Land se déclarent satisfaits des résultats atteints. L'une des difficultés principales du projet **Jobrotation** est de parvenir à faire coopérer la très grande diversité d'acteurs parties prenantes. Mais une fois cette difficulté dépassée, la coopération d'acteurs très diversifiés fait en réalité la force du projet ⁽¹⁾.

Ces acteurs font certes ressortir la difficulté que crée l'écart croissant entre les qualifications disponibles et les qualifications désirées, qui rend le **Jobrotation** plus nécessaire que jamais, mais également plus difficile à mettre en œuvre. Mais ils reconnaissent en revanche dans le **Jobrotation** une formule qui est non seulement favorable au développement personnel des salariés, mais encore suffisamment souple pour s'adapter aux contraintes que connaissent les PME dans l'organisation et la mise en œuvre de la formation continue, pratique qui leur reste encore très étrangère. Les PME de la région de Brême tiennent d'ailleurs beaucoup à ce que soit maintenu et renforcé ce qui a fait la force du modèle de **Jobrotation** développé à Brême par la structure locale du réseau **EU JobRotation**:

- la flexibilité dans la mise en œuvre;
- la rapidité du financement;
- le faible niveau de bureaucratisme des procédures.

Le quatrième article de notre petit dossier sur le **Jobrotation** est le plaidoyer d'une chef d'entreprise en faveur du **Jobrotation**. **Monika Kammeier** est la dirigeante d'une PME du secteur de l'impression-mise en page-services multimédias du Land de Rhénanie-du-Nord - Westphalie. L'entreprise **sks**, créée en 1981, réalisait au départ des catalogues, des calendriers, etc. pour des imprimeries, bureaux de voyages et autres entreprises, auxquelles elle livrait des épreuves soit sur film, soit sur papier. Les employés étaient essentiellement des typographes. À partir de 1990, la révolution technologique a obligé l'entreprise à franchir le virage de l'informatisation et le personnel en place s'est trouvé en porte-à-faux, qualifié certes, mais pas pour les nouvelles techniques de production. L'entreprise

s'est adressée à l'agence pour l'emploi, pour demander une aide afin de requalifier ses salariés déqualifiés, mais bien payés. La réponse a été "nous ne pouvons former que des chômeurs. Licenciez vos typographes, nous les reformerons. Vous pourrez toujours les réembaucher ensuite, eux ou des plus jeunes sans doute moins chers". La conséquence de tout cela aura été un immense gâchis dans le secteur:

- beaucoup d'entreprises ont fait faillite, ne trouvant pas la main-d'œuvre qualifiée nécessaire à un tarif raisonnable du fait des goulets d'étranglement dans les qualifications informatiques;
- beaucoup de salariés de plus de 50 ans se sont retrouvés sans emploi pour une longue durée, avec très peu de réel espoir de reconversion.

Monika Kammeier, dans son éloquent plaidoyer pour le **Jobrotation**, nous montre alors comment cette technique, malgré les faibles possibilités de développement qui lui sont données en Allemagne, a permis à sa PME de réaliser la reconversion en douceur de son personnel et le passage aux nouvelles technologies.

Son seul regret est que le peu d'empressement des autorités de l'administration du travail (office de l'emploi) à faire de la publicité pour la mesure a eu pour conséquence que nombre d'entreprises du secteur ont fait faillite, faute d'avoir pu prendre le virage à temps.

L'article suivant, le cinquième de notre dossier, s'intitule **Jobrotation - un succès unique sans lendemain?** et se réfère à l'expérience du **Jobrotation** au Danemark. Il est le produit de la réflexion conjointe d'un chercheur et d'un praticien. Il a en effet été rédigé par un chercheur ingénieur de la formation professionnelle, **Jørgen Mørk**, très impliqué dans les projets de recherche européen (Socrates, Leonardo, Equal, etc.), qui travaillait à l'époque à l'AOF de Greve dans le Sjælland et qui conduit actuellement des projets européens à l'École technique (*FagHøjskolen*) de Frederiksberg, et par un praticien de la formation professionnelle, **Thomas Braun**, cofondateur d'une petite entreprise de conseil en matière de formation professionnelle initiale et con-

"L'une des difficultés principales du projet de Jobrotation est de parvenir à faire coopérer la très grande diversité d'acteurs parties prenantes. Mais une fois cette difficulté dépassée, la coopération d'acteurs très diversifiés fait en réalité la force du projet."

⁽¹⁾ Ce constat est tout à fait en conformité avec l'optique de la "Région apprenante".

Cf. Nyhan Barry, Attwell Graham and Ludger Deitmer (eds.), *Towards the Learning Region. Education and Regional Innovation in the European Union and the United States*, Cedefop, Luxembourg, Cedefop Reference document, December 1999.

Cf. également: **Agora XI du Cedefop** sur la Région apprenante: (<http://www2.trainingvillage.gr/etv/agora/themes/agora11.asp>).



“Ils insistent par ailleurs sur les dangers que court le Jobrotation au Danemark, où les autorités publiques auraient de plus en plus tendance à utiliser la mesure pour l’entretien de la qualification des travailleurs qualifiés, oubliant que le Jobrotation est aussi (et a, jusque-là, surtout été) le moyen de mettre le pied à l’étrier pour les moins qualifiés, afin de les mettre en selle pour la formation.”

tinue au Sjælland. L’article de **Jørgen Mørk** et **Thomas Braun** est une interrogation impertinente et iconoclaste sur les raisons du succès du **Jobrotation** au Danemark et, notamment, sur les conditions structurelles propres à ce petit pays nordique qui rendent le **Jobrotation** difficilement exportable en l’état.

Ils montrent quelques-unes des faiblesses du **Jobrotation** dans le Danemark actuel:

□ en période de faible taux de chômage, il est difficile de promouvoir une mesure qui, bien qu’ayant la formation comme but ultime, se présente comme une mesure en faveur de l’emploi;

□ les montages que nécessite la mise en œuvre de la mesure sont complexes (mise en synergie de mesures concernant les chômeurs, les salariés, la formation, etc.) et se heurtent à la complexité de règles administratives unidimensionnelles;

□ le développement inégal du **Jobrotation** selon les secteurs, le **Jobrotation** étant très peu développé dans le commerce et les services aux personnes (santé exclue), et selon la taille des entreprises, le **Jobrotation** étant le fait des grandes entreprises dans un pays où l’essentiel de l’emploi se concentre dans les PME;

□ la méfiance des salariés, qui prennent conscience au travers du mécanisme du **Jobrotation** du fait que personne n’est irremplaçable dans une entreprise.

Ils insistent par ailleurs sur les dangers que court le **Jobrotation** au Danemark, où les autorités publiques auraient de plus en plus tendance à utiliser la mesure pour l’entretien de la qualification des travailleurs qualifiés, oubliant que le **Jobrotation** est aussi (et a, jusque-là, surtout été) le moyen de mettre le pied à l’étrier pour les moins qualifiés, afin de les mettre en selle pour la formation. Or, dans un pays quasiment en plein emploi, une telle politique devient difficile à justifier économiquement et donc politiquement, lorsque l’on perd de vue le fait qu’au delà de l’outil de développement individuel et personnel qu’il est incontestablement, le **Jobrotation** est également un outil de formation du **collectif**

de travail dans les entreprises tant publiques que privées.

Le sixième et pénultième article de notre série présente une expérience concrète de **Jobrotation** au Danemark. Il a également été rédigé en commun, mais par deux praticiens cette fois. **Expérience danoise du Jobrotation: étude de cas** a en effet été présenté lors de l’Agora VIII du Cedefop le 20 mars 2000 par **Ghita Vejlebo**, ancienne consultante du *Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark* (KAD – syndicat féminin d’ouvrières non qualifiées danoises). Cette présentation a ensuite été entièrement rerédigée pour la *Revue européenne* par **Ghita Vejlebo** et par **Thomas Braun**. Tous deux étaient salariés de l’AOF de Greve lors de l’Agora.

Ils ont fondé depuis lors une petite entreprise de conseil en matière de FPIC au Sjælland, ayant dû quitter l’AOF à la suite des contractions de personnel dans ces organismes de formation professionnelle continue qui ont beaucoup souffert de la reprise économique qu’a connue le Danemark et de la réduction des dépenses de formations qui en a découlé. En effet, quand la main-d’œuvre manque, les entreprises sont réticentes à envoyer leurs salariés se former et l’administration du travail préfère pousser les chômeurs à entrer en emploi, plutôt qu’à entrer dans un processus de formation, surtout lorsqu’il est apparemment aussi complexe que celui mis en place par l’étrange machine que constitue le **Jobrotation**.

L’article de **Ghita Vejlebo** et **Thomas Braun** décrit de façon détaillée le montage d’une action de **Jobrotation** qui a été menée dans une grande entreprise danoise fabricant des produits médicaux (paquets d’injection d’insuline pour diabétiques) auprès de deux groupes successifs de salariés. Il montre le rôle précis de chacun des partenaires dans le montage: organisme de formation, entreprise, administration du travail, syndicat. Il met en évidence le rôle prépondérant joué par l’organisme de formation maître d’œuvre du projet. L’intérêt de cet exemple tient dans le public visé, un groupe de travailleurs spécialisés (non qualifiés), essentiellement des femmes, et dans les résultats atteints:

□ **la requalification** d’un public fragile de bas niveau de qualification, malgré sa



très grande résistance et défiance initiale face à la formation;

□ **la mise en emploi** de remplaçants, chômeurs de longue durée, particulièrement difficiles à intégrer.

Cet article montre également combien l'évolution du marché du travail a compliqué la mise en œuvre du **Jobrotation** en comparant les deux groupes de **Jobrotation** mis en action dans l'entreprise concernée à des moments distincts. L'amélioration du marché du travail pour les salariés a en effet rendu le recrutement de remplaçants particulièrement difficile lors du "second round" de **Jobrotation**.

Enfin, nos deux auteurs s'interrogent sur les spécificités pédagogiques du modèle du **Jobrotation**. Les conclusions se veulent très prudentes, mais elles mettent en avant au moins deux avantages propres au **Jobrotation** en tant qu'outil de formation en régime d'évolution constante du mode de production et d'organisation du travail:

□ le **Jobrotation** touche l'ensemble de l'entreprise, dans la mesure où il s'immisce dans l'organisation générale de la production; c'est donc un outil efficace de mise en œuvre des changements organisationnels, générant des solutions flexibles adaptées aux besoins spécifiques de chaque entreprise;

□ le **Jobrotation** permet, lorsqu'il est bien mené, la remise en cause de principes de fonctionnement trop bien établis dans l'entreprise, notamment du fait du regard neuf des remplaçants; il accroît ainsi les facultés d'adaptation et d'évolution de l'entreprise.

Le septième et dernier article présenté dans le cadre de ce numéro 24 de la *Revue européenne "Formation professionnelle"* est intitulé **Jobrotation: un nouveau concept de la relation formation-emploi**. Com-

me les deux précédents, il est le résultat d'un travail collectif. Il a été rédigé par deux chercheurs, un Danois de l'université de Aalborg, **John Houman Sørensen**, et un Allemand du BIBB de Bonn, **Uwe Grünewald**. Partant des expériences du Danemark et de l'Allemagne déjà abondamment traitées dans ce numéro 24 de la *Revue*, **Sørensen** et **Grünewald** font **une analyse synthétique** tant **des avantages** du modèle du **Jobrotation** en tant que mesure permettant de mettre en relation l'emploi et la formation de façon organisée et systématique, que **des menaces** qui pèsent sur lui. Ces menaces tiennent aux incohérences réglementaires et législatives qui tendent à opposer les mesures en faveur de la formation aux mesures en faveur de l'emploi. Mais elles tiennent également à l'évolution conjoncturelle: le marché du travail est de plus en plus tendu du fait de la baisse conjuguée du chômage et de la natalité et cela encourage les entreprises et les gouvernements à utiliser la formation continue comme outil de politique concurrentielle dans la lutte pour la compétitivité, aux dépens de la politique d'égalité sociale poursuivie jusque-là.

Constatant que les expériences de **Jobrotation** menées au Danemark ont été portées par la législation ad hoc développée à partir de 1994, que les expériences menées en Allemagne l'ont été jusqu'ici grâce aux financements européens (ADAPT) et que ces expériences risquent de tourner court avec l'arrêt de ces financements, **Sørensen** et **Grünewald** en déduisent que la pérennité du **Jobrotation** ne peut se concevoir sans la mise en place d'un arsenal législatif national approprié. Ils concluent alors à la nécessité de créer, dans chaque État ou région européenne, une structure organisationnelle prenant en charge le **Jobrotation**.

Nos deux auteurs lancent également l'idée de constituer, à un échelon géographique à préciser, des pools de remplaçants.



**Athanasios
Papathanassiou**

Directeur de Technopolis



Le Jobrotation

Le Jobrotation 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. Il s'agit d'un modèle flexible d'éducation et de formation, répondant efficacement aux exigences et aux besoins des unités de production modernes et de leurs ressources humaines mais également des chômeurs dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail liées à la spécialisation flexible caractérisant l'évolution contemporaine de l'organisation industrielle et commerciale.

La "spécialisation flexible" se trouve au coeur 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:

- aux liens limités entre, d'une part, la formation des chômeurs et, d'autre part, le processus de production et l'emploi;
- 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:



❑ 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;

❑ 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;

❑ lutter contre le chômage de longue durée, en promouvant l'emploi des chômeurs et leur formation dans des conditions réelles de travail;

❑ minimiser l'inadéquation existant entre les aptitudes et compétences disponibles et les besoins en qualifications;

❑ 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.

Le modèle qui réunit toutes ces conditions est le *Jobrotation*.

Le *Jobrotation* 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:

❑ sélection des travailleurs qui suivront le programme de formation en question;

❑ 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;

❑ remplacement des travailleurs par les chômeurs formés à cet effet;

❑ mise en œuvre du programme de formation des travailleurs remplacés.

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

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 du *Jobrotation* 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.

Le *Jobrotation* 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 ren-



forçant la qualité de cette dernière, le *Jobrotation* joue en faveur de la stabilité de l'emploi des travailleurs, dès lors qu'il leur permet 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.

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:

- 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;
- nature innovante du programme de formation du travailleur;
- durée relativement courte du remplacement;
- 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:

- 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;
- le remplaçant doit posséder des connaissances de base du poste et une certaine expérience professionnelle, même dans des postes moins spécialisés;
- le contenu de la formation du chômeur doit être hautement spécialisé;
- 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;
- 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.

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, le *Jobrotation* contribue à apporter des solutions, dès lors qu'il 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. Le *Jobrotation* 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.

Le *Jobrotation* 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.

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 la 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 du *Jobrotation*. Ce programme



visé 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.

Le *Jobrotation* semble suffisamment positif pour minimiser d'éventuels inconvé-

nients et pour améliorer les avantages qu'ont fait apparaître les applications pilotes. Cette conviction repose sur deux éléments fondamentaux:

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

Bibliographie

Arbejdsmarkedsstyrelsen. *Jobrotation - afrapportering* (Dansk-Deutsch-English-français). Reports of the European conference arranged by DGV of the European Commission and the Labour Market Council. Copenhagen, November 1997.

EU-JobRotation Secretariat. *9 Recommendations - Preliminary consideration on setting up jobrotation schemes*. 1996.

EU-JobRotation Secretariat. *Short status of Jobrotation in Europe*. October 1999.

Jobrotation and the role of social partners in lifelong learning. Conference Report. Glasgow 17-19 June 1999.

Jobrotation e.V. *Jobrotation in Germany. A national evaluation* January 2000.

PLS Consult. *Evaluation of EU JobRotation. Final report* June 1999.



Le Jobrotation en France: un dispositif précurseur



Patrick Guilloux

Maître de conférences à l'Université de Bretagne-Sud IUT de Vannes

Introduction

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" (Fries Guggenheim, 2001) 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 (*Journal officiel*, 1939) portant codification des textes relatifs au chômage adoptés à compter des années 34-35, dans le contexte d'une économie qui, comme toutes celles des autres pays occidentaux, traversait une crise sans précédent. Le chômage triple de 1930 à 1939 (Hesse, Le Crom) dans un pays longtemps confronté à une pénurie de main-d'œuvre⁽¹⁾.

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 (Asselain, 1995).

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 qui prend appui, partiellement tout au moins, sur les textes adoptés dans les années précédentes qui plaçaient, déjà, la formation professionnelle au centre de la lutte contre le chômage.

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 (Lietard, 1982) au service de "la rééducation des mutilés de guerre" (*Journal officiel*, 1918) et des populations qui y seront progressivement assimilées⁽²⁾, 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⁽³⁾ dont l'objectif est de "vivifier et de coordonner les efforts entrepris, afin de donner à certains chômeurs un nouveau métier propre à leur donner des ressources suffisantes".

La France semble avoir été la première 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.

⁽¹⁾ 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); v. M.T. Join-Lambert et al., *Les politiques sociales*, 2^e édition. Paris: Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997, p. 36.

⁽²⁾ 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).

⁽³⁾ Un décret-loi et un décret simple. JO du 31 octobre 1935.



“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”.

Ces textes prévoient le versement de subventions aux “centres de formation professionnelle des chômeurs” agréés par le ministère du travail après avis d'un comité interministériel de décentralisation industrielle ⁽⁴⁾. Ces centres de formation peuvent être organisés:

- par des industriels dans leurs propres établissements;
- par des collectivités publiques (départements, communes, établissements publics, fonds de chômage);
- par des institutions d'enseignement technique;
- par des organisations professionnelles de patrons ou d'ouvriers;
- 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 oeuvrant en ce sens et assurant la formation d'une main-d'œuvre non plus seulement “spécialisée” mais “qualifiée” ⁽⁵⁾. C'est ainsi qu'un décret-loi du 14 juin 1938 (*Journal officiel*, 1938) 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 (*Journal officiel*, 1938) “relatif au reclassement professionnel des chômeurs et à la promotion ouvrière” ⁽⁶⁾, 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”.

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.

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 le nom de “promotion ouvrière”, que l'on retrouvera dans un arrêté de 1948 instituant des “cours de perfectionnement conduisant à la promotion ouvrière” (*Journal officiel*, 1948) et qui laissera rapidement place à celle de “promotion du travail” et de “promotion supérieure du travail” ⁽⁷⁾ (Terrot, 1983).

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 (*Journal officiel*, 1939) allait, l'année suivante, donner naissance.

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

⁽⁴⁾ Ibid., art. 8. Ce décret a été modifié par un décret du 14 octobre 1936 relatif à la composition du comité (interministériel) de décentralisation industrielle (art. 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.

⁽⁵⁾ La distinction est clairement posée par l'article 1^{er} alinéa 4 du décret-loi du 12 novembre 1938 (v. 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”.

⁽⁶⁾ JO du 13 novembre 1938, p. 12870.

⁽⁷⁾ Voir, notamment, la loi n° 59-960 du 31 juillet 1959 relative à la promotion sociale.



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".

Les 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", doivent "avoir pour but d'assurer la formation progressive des ouvriers nécessaires à la production".

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". Lorsqu'elles sont créées par un établissement industriel, 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" (8) et être installées dans des locaux nettement séparés des ateliers de production" (9).

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 (10), le versement aux entreprises concernées d'une "indemnité égale à la moitié du salaire payé aux ouvriers ad-

mis à suivre les cours des institutions de promotion ouvrière". 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'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" (11), les incitant ainsi fortement à ne pas laisser vacant l'emploi du salarié parti en formation.

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. 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.

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 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 1939 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 (Bayard, 1970), tuant dans l'œuf toute expérimentation de mécanismes de

"Le [...] dispositif de Jobrotation institué en France [...] parachevé par le décret de 1939 s'échelonne en fait sur 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".

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

(9) Art. 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.

(10) 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...

(11) Rapport au Président de la République, al. 25; art. 136.



La France n'est pas ainsi dépourvue de tout outillage juridique en la matière. Pour autant, le recours au Jobrotation y reste infiniment modeste.

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 (*Journal officiel*, 1984) 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⁽¹²⁾. La loi n° 91-1 du 3 janvier 1991 tendant notamment au développement de l'emploi par la formation dans les entreprises (*Journal officiel*, 1991) 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⁽¹³⁾.

La même loi comporte en revanche une disposition⁽¹⁴⁾ qui reprend la technique du couplage du départ en formation d'un salarié et du recrutement d'un demandeur d'emploi, initiée par le 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⁽¹⁵⁾. 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⁽¹⁶⁾.

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.

La France n'est pas ainsi dépourvue de tout outillage juridique en la matière. Pour autant, le recours au *Jobrotation* y reste infiniment modeste. 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, 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.

C'est là sans doute un signe de l'existence d'obstacles au développement du *Jobrotation* qui sont plutôt d'ordre culturel et social qu'économique ou technique.

⁽¹²⁾ Art. L. 950-2-2 du code du travail. Le taux de cette indemnité est fixé à 6 % de la rémunération perçue par le salarié au cours de son contrat à durée déterminée.

⁽¹³⁾ Art. L. 942-1 du code du travail. Cette aide conditionnelle (cf. art. R 942-1 à R. 942-8) s'élève à 3000 FRF par mois (458 euros) pour 169 heures de formation (17,75 FRF de l'heure, soit 2,70 euros).

⁽¹⁴⁾ Art. 1^{er} (art. L. 322-4-1 du code du travail).

⁽¹⁵⁾ Agence nationale pour l'emploi.

⁽¹⁶⁾ ANPE, Classeur Références, 14, avril 1999. Centre Inffo, Fiches Pratiques 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 euros).



Bibliographie

Classeur Références. ANPE, 1999.

Asselain, J.C. *Histoire économique du XX^e siècle, La montée de l'État (1914-1939).* Paris: Presses de Sciences Po et Dalloz, 1995, 389 p.

Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi.* Paris: pub. AFPA, 1970, 462 p.

Fiches Pratiques: Centre Inffo ed., 2000.

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

Lietard B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. *Éducation Permanente*, n° 62-63, 1982, p 115-126.

Terrot N. *Histoire de l'éducation des adultes.* Edilig: septembre 1983, 307 p.

Terrot, N. *Histoire de l'éducation des adultes.* Edilig: septembre 1983, p. 190-195.

Autres ouvrages consultés

Aubin, G.; Bouveresse J. *Introduction historique au droit du travail.* Paris: PUF, coll. Droit fondamental, 1995, 318 p.

Gueslin, A. *L'État, l'économie et la société française XIX^e-XX^e siècle.* Paris: Hachette Supérieur, Carré Histoire, 1992, 249 p.

Fries Guggenheim, É. Introduction à Agora VIII, Jobrotation – Rotation emploi-formation

Journal officiel. 7 mai 1939, p. 5795 et suiv.

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

Journal officiel du 15 juin 1938, p. 301, art. 1.

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

Journal officiel, 6 mai 1939.

Journal officiel, 25 janvier 1984, p. 683 et suiv.

Journal officiel, 8 janvier 1991, p. 231 et suiv.



**Hubertus
Schick**

Universität Bremen
Kooperation
Universität/
Arbeiterkammer
(KUA-BIWA)



Jobrotation – attentes et réalisations: étude de cas dans la région de Brême

Cet article présente une étude de cas sur la mise en œuvre du Jobrotation dans le Land de Brême. On y examine les grandes attentes des divers participants, les résultats du projet et quelques-uns des problèmes qui doivent encore être résolus.

Introduction

On ne tarit pas d'éloges sur les projets de *Jobrotation* (rotation emploi-formation):

“*Jobrotation*: un bon exemple d'une politique de l'emploi moderne?”,

“*Jobrotation*: une solution miracle aux problèmes du marché européen de l'emploi?”

“*Jobrotation*: un modèle pour l'Allemagne?”

Ces questions sont à l'ordre du jour du débat sur ce type de projet, qui, introduit en Allemagne en 1996, a suscité d'emblée de grandes attentes. C'est également le cas pour le Land de Brême.

Un bureau *Jobrotation* (*Büro Jobrotation*) a été ouvert en 1998 dans le contexte d'un projet pilote, *Jobrotation für die Region Bremen* (*Jobrotation, région de Brême*). L'université de Brême en coopération avec la Chambre des métiers (KUA) a accepté d'assurer l'accompagnement scientifique de ce projet. Au titre de cet accompagnement scientifique, elle analyse, dans les entreprises participantes, le développement technologique, les exigences en matière de formation qualifiante et les options de coopération. Cinquante entreprises coopérant déjà ou intéressées par une participation au projet ont déjà fait l'objet de cette analyse.

Configuration du projet pilote 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, il est important de décrire brièvement le projet de Brême ⁽¹⁾.

Le projet est réalisé dans le cadre de l'initiative communautaire ADAPT. Il est financé par l'Office fédéral de l'emploi (*Bundesanstalt für Arbeit*) et par le ministère chargé de l'emploi – *Senator für Arbeit* – du Land de Brême (durée du projet: mars 1998 – juin 2001).

Le responsable du projet est *alz Bremen-Nord*, organisme spécialisé dans la promotion de l'emploi, qui, depuis de nombreuses années, soutient des projets associant emploi et acquisition de qualifications.

Le pool de remplaçants se compose de groupes successifs, constitués chacun de 15 chômeurs de longue durée de la région Brême-Nord/Brême, qui ont conclu avec l'entreprise participante un contrat d'emploi d'un an assujéti aux cotisations sociales au titre des mesures de création d'emplois par les pouvoirs publics (*Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen*, ABM). Les remplaçants sont préparés à leur mission d'intérimaires grâce à des stratégies d'apprentissage informel dans le processus de travail de l'entreprise participante. Des modules de qualification sont élaborés individuellement pour chaque remplaçant en concertation avec les entreprises et mis en œuvre en coopération avec des organismes de formation continue.

Le projet implique principalement des petites et moyennes entreprises (PME) de la métallurgie, de l'électricité et du sanitaire/chauffage/climatisation. La formation continue du personnel de ces entreprises est organisée et financée par celles-ci. Le projet ne participe pas aux coûts.

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



L'université de Brême/KUA mène continuellement des études scientifiques distinctes 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. Le bureau *Jobrotation* est suivi et conseillé par l'université de Brême dans le cadre d'un processus d'évaluation.

Ces paramètres du projet pilote de Brême ont été revus en cours de projet. Dès 1999, le succès des travaux a été tel que la sphère d'activité du bureau *Jobrotation* a été étendue, à la fois au niveau géographique et en termes de groupes cibles: le projet s'adresse désormais à l'ensemble de la région de Brême et vise d'autres entreprises dans le secteur industriel.

Attentes des intervenants

Les entreprises de la région

L'université de Brême/KUA analyse depuis une dizaine d'années les besoins de qualifications des branches les plus diverses de la région économique de Brême. Elle a de ce fait un excellent aperçu et une connaissance détaillée de ces branches ⁽²⁾. 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 *Jobrotation*.

La majorité des entreprises de la région de Brême avaient conscience de la nécessité d'innover sur le plan technique et organisationnel, afin de pouvoir rester compétitives et de garantir les emplois. 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. Ce qui pose problème, comme l'ont montré les sondages, ce sont:

a) la possibilité de libérer les salariés pour qu'il suivent des stages de perfectionnement et de formation continue, en particulier dans les entreprises ayant peu de personnel;

b) la traduction des besoins en actions de perfectionnement et de formation continue spécifiques des entreprises et la planification de ces actions.

Cette situation est typique de la plupart des projets de *Jobrotation* en Allemagne. Les analyses d'entreprises effectuées dans le cadre du projet ont confirmé ce qui a été constaté à propos de la formation continue. Elles ont cependant été complétées par des aspects liés à la pratique de recrutement des entreprises.

Environ 60 % des entreprises qui ont manifesté temporairement un intérêt pour le projet de *Jobrotation* ont besoin de personnel. C'est la raison pour laquelle les petites et très petites entreprises plutôt artisanales, en particulier, s'intéressent au projet de *Jobrotation*. En effet, elles sont à la recherche d'un instrument leur permettant de voir évoluer des travailleurs ou des travailleuses dans leur environnement de travail futur avant de les embaucher définitivement. Cette période d'initiation et d'essai clarifie leurs propres attentes quant aux performances de ces salariés potentiels et les attentes de ces salariés quant à l'emploi.

Deux attentes, exprimées par la majorité des entreprises analysées, occupent ici nettement le premier plan:

a) la coopération avec un projet de *Jobrotation* ne doit pas impliquer pour l'entreprise un surcroît important de bureaucratie et des coûts supplémentaires significatifs et doit lui laisser la liberté de planifier les actions de formation continue dont elle a besoin;

b) 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 employeurs étaient au début plutôt sceptiques et réservés vis-à-vis du projet: la combinaison des objectifs (promotion des structures économiques et politique de l'emploi, objectif essentiel de ce type de projet) leur était "suspecte".

“Deux attentes, exprimées par [les] entreprises [...] occupent ici nettement le premier plan: [...] un projet de Jobrotation ne doit pas impliquer pour l'entreprise un surcroît important de bureaucratie et des coûts supplémentaires significatifs et doit lui laisser la liberté de planifier les actions de formation continue dont elle a besoin; les intérimaires doivent [...] être recrutés parmi les personnes ayant un emploi et non parmi celles qui sont au chômage depuis un certain temps.”

⁽²⁾ 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, 1997.



“Souvent, la formation qualifiante 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.”

Le bon déroulement de la coopération avec les différentes entreprises a atténué peu à peu ces réserves.

Les salariés

Étant donné que, dans le projet de Brême, la formation continue du personnel relève entièrement de la responsabilité des entreprises, les points de vue des salariés n'ont pas été déterminants dans les études menées jusqu'à présent. 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. 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, 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. Les analyses d'entreprises menées par l'université de Brême/KUA ont fait apparaître clairement une prise de conscience générale de la nécessité d'une formation continue des salariés. Toutefois, en général, ni les entreprises, ni les salariés n'ont formulé le concept de valorisation des ressources humaines⁽³⁾.

Dans un premier temps, l'aspect essentiel était constitué par les attentes des chômeurs participant au projet, certaines n'apparaissant qu'en cours de projet.

Souvent, la formation qualifiante 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.

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 (*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 de *Jobrotation*.

Dans le projet 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" d'être concernés par le projet *Jobrotation*. Ils 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 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.

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 de remplaçants conformément au mandat donné au projet s'est heurtée à certaines difficultés.

Les représentants des salariés soutiennent le projet. Les organisations syndicales de Brême ont 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⁽⁴⁾. En Allemagne, les syndicats ont formulé à un stade précoce leurs attentes quant à la configuration du projet, essentiellement quant au statut du personnel et des intérimaires. Leur scepticisme du début à l'égard de ces questions

⁽³⁾ K. Büchter souligne à juste titre que l'identification des besoins de qualifications n'implique pas uniquement l'évaluation du contenu, mais aussi la discussion, l'interprétation, la négociation et, en fin de compte, la création de besoins de qualifications. K. Büchter. Quelques règles pour la définition des besoins en qualifications des entreprises. *Revue européenne "Formation professionnelle"*, 1999, n° 16, p. 9.

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



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.

Les contacts et la coopération avec les comités d'entreprise se sont également intensifiés. Les représentants des comités d'entreprise jettent désormais un regard positif sur les possibilités d'évolution du personnel offertes par le *Jobrotation*, le considérant comme un nouvel outil de la politique des comités d'entreprise.

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 cette question que, six mois après la fin des ABM, seulement 11 % des participants avaient trouvé un emploi sur le marché primaire du travail.

On escompte que le nouveau type de projet, où les ABM jouent un rôle important dans la construction du pool de remplaçants à Brême, 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".

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 et une motivation supérieurs à la moyenne pour des chômeurs de longue durée.

Cela montre que l'administration du travail compétente a des attentes de haut niveau, et qu'elle donne les moyens d'y

répondre en proposant des conditions relativement bonnes, inhabituelles jusqu'ici pour les ABM. Le projet a aussi pour l'administration du travail une valeur de modèle, dans lequel on place certains espoirs pour la politique de l'emploi future, et qu'il importe 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.

En principe, l'administration du travail considère que ce test a réussi. Cela signifie que les attentes à l'égard du bureau *Jobrotation* sont de plus en plus élevées. Au niveau suprarégional également, le *Jobrotation* est supposé avoir un taux de placement d'environ 60 %. La mesure dans laquelle ces attentes peuvent continuer d'être satisfaites à l'avenir demeure en discussion.

Le ministre de l'emploi du Land de Brême

Le *Senator für Arbeit* (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 constitue le principal instrument 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.

Le ministre était en principe ouvert à un projet de ce type et à ses objectifs, tout en étant plutôt sceptique au début sur la disposition des entreprises à engager un chômeur et à lui confier certaines responsabilités comme remplaçant dans le processus de travail.

Le ministre a signalé que le modèle de Brême impliquait de grandes attentes envers les entreprises. 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.

Vu le succès de la deuxième phase, l'administration du Land a investi dans ce

"Il est ressorti d'études conduites tout récemment en Allemagne sur cette question que, six mois après la fin des ABM, seulement 11 % des participants avaient trouvé un emploi sur le marché primaire du travail."

"[...] le Jobrotation est supposé avoir un taux de placement d'environ 60 %. La mesure dans laquelle ces attentes peuvent continuer d'être satisfaites à l'avenir demeure en discussion."



“Le problème de la rémunération des remplaçants est loin d’être résolu. [...] Non seulement le problème de la législation sur les subventions, mais aussi l’aspiration des salariés à une rémunération adéquate peuvent engendrer [...] des difficultés considérables.”

“Le modèle de Brême ne prend pas en charge le financement de la formation continue du personnel des entreprises. L’intérêt des entreprises pour le projet n’en est toutefois pas moins grand.”

projet pilote une part des ressources supérieure à celle qui lui était affectée au titre de l’initiative communautaire ADAPT. Cela tient compte des nombreuses fonctions de gestion et d’administration rendues nécessaires par les objectifs diversifiés. Cette aide sera maintenue dans la période qui suit la réalisation du projet. On prévoit que les activités seront étendues et que de nouveaux bureaux *Jobrotation* seront éventuellement ouverts.

Bilan intermédiaire

Les attentes évoquées impliquent l’apparition d’un certain nombre de problèmes, qui sont inhérents au modèle de Brême, mais aussi aux projets de *Jobrotation* d’une manière générale.

Le scepticisme initial des 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 – aspect essentiel du projet – peut, le cas échéant, être difficile dans un premier temps.

Mais on a constaté ici un revirement total de l’opinion, notamment parce que le projet a été bien accueilli par les entreprises. Par exemple, des organes représentatifs de l’économie régionale ont déjà organisé en 2000 une manifestation conjointement avec le projet, reconnaissant ainsi l’intégration de celui-ci dans la politique régionale.

Le problème de la rémunération des remplaçants est loin d’être résolu. Du fait qu’il prend appui sur les ABM, le modèle de Brême offre 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 de la législation sur les subventions, mais aussi l’aspiration des salariés à une rémunération adéquate peuvent engendrer dans les configurations actuelles des difficultés considérables. Si dans des pays comme l’Allemagne, où cela est encore rare, des intérimistes assez longs sont prévus, le système de rémunération doit répondre aux exigences d’un emploi régulier dans une entreprise et donc être suffisamment attractif pour encourager à participer au système de *Jobrotation*.

Pour toutes les formes de financement, la mesure dans laquelle on parviendra à institutionnaliser des procédures de remplacement peu coûteuses et peu bureaucratiques, comme l’attendent les entreprises, est une question cruciale. 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 encore là d’une exigence difficile à satisfaire.

Pour l’administration du travail, la réinsertion dans l’emploi est de toute évidence le critère de réussite. Elle considère certes les efforts de formation qualifiante 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 mesures de formation dans les entreprises sont couronnées de succès.

Le modèle de Brême ne prend pas en charge le financement de la formation continue du personnel des entreprises. L’intérêt des entreprises pour le projet n’en est toutefois pas moins grand. Étant donné qu’un très grand nombre d’autres projets de *Jobrotation* 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 sont nécessaires. En effet, si l’on veut institutionnaliser l’instrument, il importe de se pencher sur la question de la poursuite de ce financement. Toutefois, dans la région de Brême, on n’a pas constaté d’attentes de la part des entreprises sur ce point.

L’administration du travail de Brême considère le projet comme un élément clé de sa politique active de l’emploi. Elle sait



que les projets de ce type sont coûteux et prendra sans aucun doute en considération cet aspect lors de l'institutionnalisation du programme.

Résultats

Les résultats du projet sont résumés dans le tableau 1.

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 initialement. Les participants étant préparés et affectés à des postes de remplaçants sur une base individuelle, et non dans une action collective, le nombre de remplacements interrompus est relativement faible. Lorsque c'est le cas, on peut généralement trouver un autre remplaçant. 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.

En ce qui concerne le nombre élevé des insertions, la question est souvent posée de savoir si le *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 *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. Dans d'autres cas, l'entreprise envisageait depuis un certain temps de créer un emploi, mais c'est grâce au *Jobrotation* qu'elle a vraiment pris la décision de le faire. On peut donc dire que le projet encourage la création d'emplois.

Les travailleurs 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

Tableau 1 Bilan intermédiaire du projet "Jobrotation, région de Brême" (début 2001)

Remplaçants affectés:	62
Durée moyenne du remplacement:	1-3 mois
Actions de formation continue basées sur le <i>Jobrotation</i> pour le personnel des entreprises:	81
en entreprise	28
à l'extérieur	27
cours des fabricants	26
Nombre d'embauches définitives:	41
Nombre d'embauches prévues:	5

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'entreprise participant au projet et sur les possibilités de travail offertes par celle-ci.

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.

En 1999/2000, il est clairement apparu que la décision prise en juin 1999 d'étendre le projet a contribué à améliorer la réponse des entreprises de Brême. Ici, le renforcement de la coopération avec d'autres instances organisant des actions à l'intention des chômeurs peut garantir un équilibre encore meilleur entre l'offre et la demande.

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

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



“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. [...] Cela tient aux métiers qui ont été sélectionnés comme base pour l’année pilote [...]”

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 *Jobrotations* et de stages dans les actions en faveur de l’emploi était la bonne.

L’instance politique régionale compétente, le ministre chargé de l’emploi du Land de Brême, porte également 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’entreprise participant au 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.

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

Les moyens d’élargir et de consolider le projet ont déjà été évoqués dans le contexte des réflexions ci-dessus.

Au cours de la première phase pilote, il a été décidé d’étendre le modèle à d’autres branches et à d’autres secteurs économiques de Brême. Dans les branches techniques, c’est essentiellement l’industrie du bois qui est concernée. 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 de l’importance particulière accordée par les autorités du Land à la politique de l’emploi, il a été décidé d’étendre le projet 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 de leur part dans le chômage 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.

On est de ce fait amené à envisager un élargissement du pool, car vu l’extension du projet à d’autres branches, la limitation à un ou deux programmes de création d’emplois signifiera que le pool n’est plus en mesure de répondre aux besoins de remplaçants. Des structures régionales efficaces de *Jobrotation* permettraient de résoudre le problème de l’enregistrement de remplaçants potentiels, travaillant dans des programmes d’emploi ou de formation continue, ou enregistrés auprès de l’agence pour l’emploi, de telle manière que le personnel des bureaux *Jobrotation* puisse se faire une idée précise des qualifications et des compétences des remplaçants.

Les objectifs formulés en matière d’extension soulèvent de nouvelles questions. 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 de Brême en tant que ville-État?

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 appliqués jusqu’ici. Pour les entreprises, cela induira des changements au niveau de la coopération concrète, changements qui concerneront éventuellement les avantages précédents d’un remplacement assuré rapidement et sans formalités, puisque certains participants ne seront plus employés, mais seulement proposés par le bureau *Jobrotation*.

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, étant donné qu'en tant que participants à des actions de formation continue, et non à des programmes pour l'emploi, ces personnes n'auront pas d'emploi régulier assujéti aux cotisations sociales.

À l'automne 2000, le ministre de l'emploi du Land de Brême a chargé les chercheurs de l'université responsables de la recherche d'accompagnement d'élaborer un rapport d'experts sur le thème "Jobrotation, carrefour d'esprits régionaux" ⁽⁵⁾. Leur tâche consistait à associer autant d'acteurs du développement économique et de la politique de l'emploi que possible, ainsi que des partenaires passés et éventuels pour une coopération future, à l'établissement d'un plan d'institutionnalisation du *Jobrotation* dans le Land de Brême. En cours de processus, il a été possible de formuler des attentes en ce qui concerne à la fois la tendance du marché de l'emploi régional et la mission du *Jobrotation*.

Les principaux aspects sont les suivants:

a) la planification et la mise en œuvre du projet pilote reçoivent une appréciation positive à très positive. Tous les répondants appuient la poursuite du projet sous des formes étendues;

b) un certain nombre de parties prenantes ont soulevé la question du profil de compétences des remplaçants en tant que question fondamentale pour les travaux futurs. Les acteurs du marché de l'emploi soulignent que le fossé entre les profils de compétences disponibles et les compétences demandées augmente et que le *Jobrotation* se doit de relever ce défi;

c) en ce qui concerne les besoins des entreprises, la valorisation des ressources humaines revêt une importance fondamentale pour les PME. On suppose que le *Jobrotation* peut et doit contribuer à la création d'un service global destiné aux entreprises, à qui l'on offrirait un "set" de services comprenant la définition des besoins, la planification de la formation continue, l'organisation du système de remplaçants et la mise en œuvre de la formation continue. Il s'agit d'une exigence

nouvelle et d'une grande ampleur pour les prochains programmes de *Jobrotation*;

d) en ce qui concerne la structure organisationnelle d'un programme régional de *Jobrotation*, la possibilité de créer davantage de bureaux *Jobrotation*, analogues à celui qui administre le projet pilote dans le secteur industriel, a été examinée. Ces bureaux permettraient d'offrir ce service à d'autres secteurs de l'économie. On a également convenu que la précision de la définition des besoins des entreprises continuerait d'être un critère essentiel de la qualité des travaux de *Jobrotation*.

Les chercheurs travaillant sur le projet pilote ont présenté leurs recommandations dans ce rapport d'experts ⁽⁶⁾. Certaines considérations clés sont exposées ci-dessous, dont la pertinence dépasse le seul cadre du Land de Brême.

Il importe que le *Jobrotation* demeure 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 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 services de *Jobrotation*.

Trois questions, qui détermineront en grande partie la qualité des travaux futurs dans le cadre du *Jobrotation*, doivent

"Il importe que le Jobrotation demeure 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 [...]"

⁽⁵⁾ Schick H.; Hammer G. *Jobrotation als regionaler Konsens – Expertise im Auftrag des Senators für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales*. Bremen, 2001.

⁽⁶⁾ Ibid., p. 37-48.



être résolues pour garantir que ces exigences fondamentales soient 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 existe-t-il pour déterminer les compétences du personnel des entrepri-

ses 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 sont-ils nécessaires à l'avenir pour les projets ou les instruments de *Jobrotation* et constituent leur "identité"?

L'université de Brême/KUA continuera de travailler sur ces questions dans le cadre de l'aide qu'elle sera en mesure d'apporter à ce type de projet innovant.



Jobrotation

Compte rendu d'application: sks...



**Monika
Kammeier**

*Chef d'entreprise
sks*

Introduction

Lorsque le 1^{er} janvier 1981 la société "SKS Layoutsatz GmbH" (voir encadré) a été créée, son domaine d'activité était la composition typographique classique. 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 par la société 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. Les clients sont devenus des concurrents dans certains domaines. À présent, ils saisissent eux-mêmes des éléments de textes et nous transmettent 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, sont effectués par des outils numériques.

Les techniques et les logiciels complexes ont entraîné des changements structurels

sks...

est une société de prépresse installée à Bielefeld (Allemagne), qui emploie une vingtaine de salariés qualifiés.

sks... conçoit, produit et livre catalogues, brochures, affiches, annonces et calendriers, ainsi que des produits multimédias (catalogues sur CD-ROM, pages Internet...).

dans la branche de l'imprimerie. La délimitation traditionnelle entre l'agence de publicité, l'atelier de reproduction lithographique, la mise en page et l'imprimerie a été gommée. L'évolution des entreprises de prépresse en prestataires offrant des produits imprimés ou multimédias est devenue une question de survie.

Les exigences pour l'entreprise et ses salariés

Le renforcement de la concurrence sur un nouveau marché a déclenché une chute générale des prix conduisant parfois à une compétition ruineuse. Certaines entreprises manquaient de ressources financières pour engager les investissements techniquement nécessaires et 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 pour les salariés.

Notamment pour les entreprises relativement petites, le financement des programmes de formation qualifiante nécessaires signifiait une charge insupportable. Outre la poursuite du versement des salaires conventionnels élevés, il fallait financer la perte de production, ainsi que des coûts de formation considérables.

Une alternative à cette situation était de supprimer des emplois contre le versement d'indemnités élevées pour les salariés en poste depuis longtemps. Cela ne représentait pas une perspective d'avenir 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. Cepen-

Cet article examine les effets du Jobrotation dans une petite entreprise allemande. Le Jobrotation pourrait sauver des emplois dans les entreprises touchées par des mutations structurelles et contribuer à la réinsertion des chômeurs sur le marché de l'emploi.



“Les besoins de formation ont été [...] définis concrètement. [...] il fallait un programme de cours “sur mesure” adapté aux besoins de l’entreprise. 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. Dès lors la baisse de production s’est limitée à un minimum pour l’entreprise. Des séminaires standards n’auraient pas pu apporter un tel niveau d’efficacité et d’efficacité. Les formations individuelles, plus coûteuses, se sont vues grandement justifiées.”

dant, pour être en mesure de s’adapter aux nouveaux impératifs et ainsi 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 aux nouvelles techniques. 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.

sks... a demandé au début des années 90 aux services de l’emploi de bénéficier d’une aide pour le processus d’adaptation nécessaire, mais il a été répondu que les programmes de reconversion 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”. 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 assez âgés ne trouvèrent que difficilement un emploi en dépit des mesures de reconversion.

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;
- c) dépenses considérables des caisses publiques pour l’allocation chômage, l’allocation de subsistance et les mesures fi-

nancées à 100 %, avec par la suite peu de chances d’intégration pour les plus de 50 ans;

d) pour les petites et moyennes entreprises: dépôt de bilan et fermeture.

Les programmes de formation qualifiante

Objectif

Les possibilités d’aide issues du projet de *Jobrotation* (rotation emploi-formation) étaient extrêmement pratiques, mais très tardives en ce qui concerne cette branche et ses besoins, car, pour beaucoup d’entreprises et leurs salariés, le projet arrivait déjà trop tard. Devenues attentives à ce projet, elles l’ont considéré comme un déclic pour l’amélioration de la qualification des salariés.

L’ensemble des salariés devait parvenir à un niveau de connaissances correspondant au nouveau profil professionnel de concepteur média (*Mediengestalter*). Les gens les plus capables devaient se former dans le secteur de la production multimédia.

Mise en œuvre

Le projet a été réalisé en trois phases (voir tableau 1).

Les salariés se sont rendus en alternance aux séminaires de l’institut de formation. 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 fallait un programme de cours “sur mesure” adapté aux besoins de l’entreprise. 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. Dès lors la baisse de production s’est limitée à un minimum pour l’entreprise. Des séminaires standards n’auraient pas pu apporter un tel niveau d’efficacité



Tableau 1

Mise en œuvre du projet

	1	2	3
Titre	Qualification des anciens compositeurs-typographes en concepteurs médias PAO	Qualification dans le domaine de la production Internet ou multimédia	Qualification dans le domaine de la production Internet ou multimédia
Objectif	Compétences élargies en matière de logiciels de traitement de texte et d'image, pour une mise en œuvre plus souple et une charge de travail plus régulière, contrairement à la formation dispensée jusqu'alors, exclusivement spécifique	Acquisition de connaissances de base globales pour la production Internet. Acquisition de compétences en conseil aux clients	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 (1) et typographie (2)	3 collaborateurs de la production ayant des formations en photocomposition, typographie et traitement d'image. 3 collaborateurs au niveau décisionnel ou faisant du conseil client, ayant des formations en graphisme, typographie et lithographie	3 collaborateurs de la production ayant des formations en photocomposition, typographie et traitement d'image. 4 collaborateurs au niveau décisionnel ou faisant du conseil client ayant des formations en graphisme, typographie et lithographie
Durée de la formation	19 jours de séminaire dans un institut de formation, plus un stage en entreprise	64 jours de séminaire dans un institut de formation, plus un stage en entreprise	16 jours de séminaire dans un institut de formation, plus un stage en entreprise
répartie sur	7 semaines	11 semaines	7 semaines
Remplacement	2 chômeurs	1 chômeuse	1 chômeur
durée	6 et 4 semaines	12 semaines	8 semaines

et d'efficacité. Les formations individuelles, plus coûteuses, se sont vues grandement justifiées."

Financement

Pendant le programme de formation qualifiante, les salariés ont perçu 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 avec une aide versée par les services de l'emploi. Aux termes du programme, la prise

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

Réussite

Au terme de trois programmes de *Jobrotation* au cours de l'année 1999, il est important de reconnaître l'aide appor-



“L’entreprise peut constater clairement une évolution positive de la productivité grâce à une élévation de la qualité et de la quantité.”

tée, en tant que coordinateur, par la fédération d’artisans du district, grâce à sa coopération exemplaire et son soutien “non bureaucratique”. L’expérience a répondu totalement aux attentes et le programme a rempli tout à fait sa mission.

Grâce à l’aide financière et humaine, il a été possible d’offrir à presque tous les salariés une formation continue porteuse d’avenir, à une échelle qui aurait été impossible sans le programme Jobrotation.

L’offensive de formation qualifiante 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. La formation actualisée qu’ils ont reçue assure pour les années à venir le maintien de leur potentiel professionnel et de leur emploi.

Quatre remplaçants ont passé de quatre à douze semaines dans l’entreprise pour y acquérir des compétences pratiques. Auparavant ils avaient 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.

Une personne jusqu’alors au chômage a trouvé un emploi fixe correspondant à sa qualification immédiatement après sa formation. La société a engagé la remplaçante, qui s’était montrée si motivée au cours de la 2^e phase.

L’entreprise peut 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 sur la gestion interne des commandes. Le degré élevé d’engagement est expressément reconnu par les salariés et contribue, avec l’amélioration de l’image, au maintien du taux de fluctuation du personnel 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 la société.

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

Les programmes de formation subventionnés ont permis à quelques salariés ayant une formation classique (graphiste/typographe) d’accéder au domaine des nouveaux médias/multimédias. On sait qu’actuellement on enregistre un déficit d’environ 100 000 spécialistes dans cette branche d’avenir. Pour cette entreprise du secteur de la prépresse, ou prestataire multimédia, il est désormais possible de répondre aux demandes des clients et ainsi d’assurer son avenir et celui de ses emplois.

Une critique toutefois: nous ne sommes tombés que par hasard sur le projet Jobrotation. Aucun prestataire de formation ou service de l’emploi n’a indiqué cette possibilité de soutien, bien au contraire. 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. Cet engagement est arrivé trop tard pour beaucoup de petites entreprises et de leurs anciens salariés.

Résumé

Le modèle actuel de *Jobrotation* est une mesure préventive idéale pour sauvegarder des emplois dans les entreprises touchées par les mutations structurelles et pour intégrer des chômeurs difficiles à réinsérer.

Les subventions telles que le programme les présente – aide financière complémentaire – ne doivent pas devenir la règle. Toutefois, tant que les entreprises formatrices supporteront seules les risques liés à la formation qualifiante, le modèle de *Jobrotation* demeurera judicieux pour les raisons suivantes:

“Une critique toutefois: nous ne sommes tombés que par hasard sur le projet Jobrotation. Aucun prestataire de formation ou service de l’emploi n’a indiqué cette possibilité de soutien, bien au contraire.”



a) prévention: assurer la sauvegarde des emplois, y compris 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 petites et moyennes entreprises grâce à l'innovation et à la compétitivité.

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 introduire des actions de formation qualifiante comme éléments obligatoires. Sinon, l'entreprise qui finance la formation continue régulière des salariés continuera de supporter une double charge, lorsque le salarié réclamera des majorations de salaire importantes sur la base de sa nou-

velle qualification. Les concurrents qui ne procèdent pas ainsi achètent le savoir-faire par des offres de salaire correspondantes.

Sans cette approche, les effets négatifs vont persister: nombre grandissant de chômeurs, financement intégral des reconversions par l'État et déficit de main-d'œuvre 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) secteurs en crise;

b) grandes avancées technologiques;

c) disparition des industries et productions vieillissantes et émergence de nouvelles branches (passage du charbon à l'énergie solaire ou de l'imprimerie aux nouveaux médias).

Dans tous ces cas, grâce à l'évolution positive du marché du travail, le *Jobrotation* peut contribuer à assurer un bénéfice pour toutes les parties.



Jørgen Mørk
AOF Project &
Development



Thomas Braun
Braun & Vejlebo
Consultancy



Le Jobrotation – un succès sans lendemain?

Introduction

Le *Jobrotation* n'est pas un instrument universel permettant de résoudre tous les problèmes du marché du travail. Il n'en reste pas moins que s'il a pu être utilisé comme tel au Danemark, c'est parce que certains facteurs rarement, sinon jamais, présents dans d'autres pays, s'y prêtaient. L'emploi de la notion de "meilleure pratique" dans le contexte du *Jobrotation* ne va pas sans soulever certains problèmes. Comme nous le verrons dans la première partie de cet article, en termes statistiques, le projet de rotation a donné de très bons résultats dans un petit pays nordique, où les conditions sont particulièrement favorables.

Sous sa forme actuelle, le *Jobrotation* est un modèle danois. Des essais de transposition du concept dans d'autres contextes nationaux sont en cours. Les statistiques et les nombreuses expériences réussies dont peut se prévaloir le Danemark sont bien entendu convaincantes, mais pour que la promotion actuelle des projets de *Jobrotation* puisse reposer sur une base objective, il est nécessaire d'admettre les faiblesses du modèle, qui se sont fait jour peu à peu et sont particulièrement patentes aujourd'hui, dans une période d'augmentation du chômage. Cet aspect fera l'objet de la deuxième partie de l'article.

Le *Jobrotation* est une réponse parmi d'autres à la demande de formation tout au long de la vie exprimée par la société de l'information. C'est une technique qui, si elle est développée comme il le faut, peut permettre à toute la population adulte de "retourner sur les bancs de l'école" à des intervalles raisonnables. Au Danemark, il faut tenir compte dans le débat politique de cette perspective à long terme, et plusieurs perspectives négligées demandent à être explorées: par exem-

ple, est-il possible d'envisager le *Jobrotation* comme un droit pour le citoyen contemporain? Nous aborderons cette question dans la dernière partie.

Un succès inégalé

Le succès du *Jobrotation* au Danemark est imputable en premier lieu à une administration assez complaisante, qui a permis à des milliers d'initiatives de s'épanouir. Les institutions publiques qui financent les projets de rotation ne voulaient pas barrer la route aux initiatives, nombreuses et diverses. Avec le recul, il est clair qu'aucune institution publique n'avait vraiment osé douter du programme dont le lancement, soit dit en passant, a été très médiatisé, et dont le succès a dépassé toutes les attentes. On manque malheureusement de données statistiques et d'informations sur les questions centrales. La conséquence sans doute la plus grave de cette lacune est que l'on en est réduit à des conjectures sur l'incidence quantitative du programme sur l'emploi. On a avancé que 75 % des bénéficiaires avaient pu trouver un emploi temporaire, mais on ne sait pas ce qu'il est advenu d'eux au terme de leur contrat à durée déterminée. Bien qu'il y ait eu beaucoup d'analyses critiques, ce suivi souvent inadéquat de l'effet des actions de *Jobrotation* explique peut-être, pour une petite part, pourquoi le programme a remporté aussi tranquillement un tel succès.

Une autre partie de l'explication est à chercher dans la possibilité offerte par le programme à pratiquement n'importe quel prestataire de formation talentueux de mettre sur pied un projet de *Jobrotation*. Les fonds destinés à financer ce programme dans les années 90 formaient un véritable patchwork: il y avait un fonds pour les chômeurs, un pour les personnes nécessitant une formation, un pour

Sous sa forme actuelle, le *Jobrotation* est un modèle danois. Des essais de transposition du concept dans d'autres contextes nationaux sont en cours.

Toutefois, pour que la promotion actuelle du *Jobrotation* puisse reposer sur une base objective, il est nécessaire d'admettre les faiblesses du modèle, qui se sont fait jour peu à peu et sont particulièrement patentes aujourd'hui, dans une période d'augmentation du chômage.

Le *Jobrotation* est une réponse parmi d'autres à la demande de formation tout au long de la vie exprimée par la société de l'information. C'est une technique qui, si elle est développée comme il le faut, peut permettre à toute la population adulte de "retourner sur les bancs de l'école" à des intervalles raisonnables.

Est-il possible, par exemple, d'envisager le *Jobrotation* comme un droit pour le citoyen contemporain?



les formations complémentaires, un pour la formation en cours d'emploi, un pour les projets sociopolitiques, etc. Tout concepteur de projet sachant comment s'y prendre pour accéder à l'un de ces fonds et disposé à faire l'effort d'impliquer d'autres parties intéressées, pouvait créer un réseau de financement.

Cela nous amène à la troisième explication du succès du programme danois: les partenaires sociaux et leur tradition de recherche d'un consensus. En simplifiant quelque peu, on peut affirmer que leur esprit d'équipe est si développé que les organisations patronales et syndicales se mettent normalement d'accord à l'avance sur le principe d'un projet spécifique de *Jobrotation*. La structure de gestion politique de tous les grands fonds constituant le patchwork de sources de financement du programme est tripartite, la troisième partie étant l'État. Il va sans dire que si les représentants des organisations patronales et des syndicats se mettent d'accord sur un projet, celui-ci ne peut pas être rejeté.

Une quatrième explication du succès du modèle danois est le vif intérêt manifesté par les établissements d'enseignement et de formation pour les projets de *Jobrotation*. Car pour vivre, ces établissements ont besoin d'élèves, et plus ils en ont, mieux cela vaut. Les subventions qu'ils reçoivent de l'État sont calculées "à l'unité"; donc, plus ils ont d'élèves, plus ils ont de subventions. L'inverse est aussi vrai: si l'effectif d'élèves diminue et reste faible pendant une période prolongée, l'établissement sera fermé. Le système éducatif danois repose maintenant entièrement sur le principe de l'offre et de la demande. Le gouvernement peut donc tout à fait considérer qu'un établissement vide est un établissement qui n'a pas su s'adapter à la demande du marché. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que les établissements d'enseignement emploient des moyens agressifs pour se mettre sur les rangs pour conduire des projets de rotation, ou prennent même l'initiative d'en mettre sur pied. Sous une perspective positive, ou par euphémisme, on dira que les établissements d'enseignement danois ont fait preuve ces dix dernières années d'une capacité d'adaptation considérable. Leur participation aux projets de *Jobrotation*, en particulier, les a beaucoup rapprochés des entreprises et

les a amenés à mieux comprendre leurs besoins et la manière dont elles réagissent face à la réalité telles qu'elles la perçoivent.

La cinquième et dernière des nombreuses explications possibles du succès du *Jobrotation* au Danemark est l'empressement des employeurs à s'engager dans ce genre de projet. Non pas qu'ils l'aient fait par idéalisme, ou parce qu'ils étaient particulièrement inquiets que le système leur échappe, mais avant tout parce qu'ils connaissaient la qualité des cours, pour avoir eux-mêmes participé à leur conception. Les responsables des projets soulignent souvent que la seule chose qui intéresse les employeurs, c'est, ni plus ni moins, un relèvement du niveau de qualification de leur personnel. L'État l'a d'ailleurs fait pour eux, au moins dans les trente dernières années, en grande partie en prenant lui-même en charge les coûts, dans le cadre du programme de stages d'adaptation ⁽¹⁾. Le seul problème était que ce programme partait de l'hypothèse d'une pénurie de main-d'œuvre, ce qui sous-entendait que les entreprises ne pourraient pas trouver des intérimaires pour les salariés envoyés en formation. Les stages de formation continue se déroulaient pendant les périodes creuses. Autrement dit, l'approche *Jobrotation* était la réponse à plusieurs problèmes concrets auxquels étaient confrontés les employeurs, à savoir la nécessité de mettre rapidement à jour les qualifications de leur personnel, la nécessité de trouver des intérimaires compétents et enfin le désir de faciliter l'apprentissage sur le tas. En outre, dans beaucoup d'entreprises, les projets de *Jobrotation* étaient une affaire collective, qui a réussi à déplacer les accents, initialement placés sur l'individu (carrière, etc.) vers l'emploi et, par voie de conséquence, vers une conception progressiste du développement des organisations. L'approche *Jobrotation* a fourni le cadre d'expériences de formation collective et d'innovations.

En présentant le rôle de chacun de ces cinq facteurs dans le succès de l'approche *Jobrotation* au Danemark, il est important de souligner que, même si le Danemark souhaite le partager avec d'autres pays, ce modèle ne peut pas être transposé dans des contextes nationaux différents sans problèmes majeurs. Il ne

"L'approche Jobrotation était la réponse à plusieurs problèmes concrets auxquels étaient confrontés les employeurs, à savoir la nécessité de mettre rapidement à jour les qualifications de leur personnel, la nécessité de trouver des intérimaires compétents et, enfin, le désir de faciliter l'apprentissage sur le tas."

⁽¹⁾ Depuis le début de l'an 2000, les projets sont devenus légèrement plus complexes et généralement moins favorables, en particulier pour les chômeurs de longue durée. Le budget de 2001 prévoyait néanmoins de rétablir une partie des subventions.



“[...] même si le Danemark souhaite le partager avec d'autres pays, ce modèle ne peut pas être transposé dans des contextes nationaux différents sans problèmes majeurs. [...] Ce qui peut être transposé dans d'autres pays, ce sont les techniques et les méthodes permettant au Jobrotation d'atteindre les meilleurs résultats possibles.”

“[...] le programme Jobrotation [...] n'a pas réussi à prendre pied dans toutes les branches de l'économie. Certains secteurs, entre autres l'industrie du tourisme, n'ont pour ainsi dire pas été impliqués et les petites entreprises d'une manière générale ont été relativement peu touchées. Les principaux bénéficiaires étaient les grandes et moyennes entreprises publiques et privées en expansion.”

(²) Objectifs 2,3 et 4 du Fonds social européen, etc.

(³) Dans la mesure où ces exemples sont connus, car ils ne figurent pas dans les statistiques.

suffit pas d'avoir vu un exemple réussi; chaque pays doit créer son propre cadre pour les projets et comprendre qu'il est nécessaire de mettre au point beaucoup de modèles, et non pas un seul. Ce qui peut être transposé dans d'autres pays, ce sont les techniques et les méthodes permettant au Jobrotation d'atteindre les meilleurs résultats possibles. Or, à ce niveau, l'échange de connaissances et d'expériences joue indubitablement un rôle de premier plan.

Faiblesses

Au Danemark, l'approche Jobrotation a très souvent été appliquée comme un instrument universel pour traiter différents problèmes de la politique du marché du travail. Bien qu'elle se soit avérée efficace, elle a aussi engendré des difficultés majeures pour les maîtres d'œuvre de certains projets, qui ont dû faire preuve d'une énorme obstination pour ne pas renoncer avant la fin de leurs négociations avec la bureaucratie. Il leur a fallu solliciter plusieurs fonds à la fois et défendre leurs projets en avançant l'argument d'objectifs politiques multiples, tels que l'éducation des adultes, l'intégration des immigrants, l'égalité de chances, la flexibilisation des marchés de l'emploi, etc. Et, comme si cela n'était pas suffisant, ils ont aussi été parfois forcés de demander des dérogations à une législation beaucoup trop restrictive. Bien que ces efforts aboutissent généralement, ils nécessitent des ressources considérables.

Les travaux préliminaires représentent un fardeau assez lourd et, dans la plupart des cas, l'assistance d'experts a été nécessaire. Cela peut paraître paradoxal, mais les autorités qui ont imposé les formalités les plus lourdes aux promoteurs des projets, en l'occurrence les services de placement, sont aussi celles qui ont probablement le plus soutenu moralement les initiatives de Jobrotation. Elles voulaient éviter que le travail préliminaire devienne un obstacle insurmontable, mais il est difficile d'empêcher tout le monde de trébucher et de mettre le doigt sur un point sensible de l'appareil administratif. Le ministère du travail a apparemment suspendu tous les travaux visant à réglementer l'approche Jobrotation dans une loi simplifiée et com-

plète. Compte tenu des succès de l'approche, on se demande pourquoi cela n'a pas été fait depuis longtemps. À présent, dans une période de quasi plein emploi, la situation a radicalement changé.

À la fin des années 90, en particulier, une culture de conception de projets forte basée surtout sur la capacité à lier les sources de financement nationales à des programmes européens s'est développée au Danemark (²). Les acteurs étaient très divers: établissements d'enseignement commercial et technique, prestataires de formation professionnelle des adultes, consultants des syndicats et organismes d'éducation permanente. Un coup d'œil rétrospectif sur les réussites ne permet pas de dégager un fil conducteur thématique dans le contenu et la qualité des cours. Le débat fait maintenant état de l'absence de conseils compétents et, de ce fait, les cours n'ont pas répondu aux attentes des participants. Paradoxalement, l'absence de législation complète régissant l'approche Jobrotation (qui, théoriquement, aurait pu définir des normes de qualité, etc.), a été un stimulant pour le programme.

Bien que le programme Jobrotation ait polarisé l'attention des médias, notamment en raison du grand intérêt manifesté pour cette approche par les services de l'emploi, il n'a pas réussi à prendre pied dans toutes les branches de l'économie. Certains secteurs, entre autres l'industrie du tourisme, n'ont pour ainsi dire pas été impliqués et les petites entreprises d'une manière générale ont été relativement peu touchées. Les principaux bénéficiaires étaient les grandes et moyennes entreprises publiques et privées en expansion. Ces entreprises avaient les ressources nécessaires pour conduire les travaux préliminaires, elles pouvaient présenter des objectifs stratégiques et elles avaient le poids requis pour négocier avec les autorités ayant le pouvoir d'attribuer les subventions.

Par exemple, au Danemark on ne peut citer aucun garage automobile de cinq salariés parmi les bénéficiaires du programme (³).

Il n'est pas surprenant que beaucoup d'entreprises publiques aient utilisé le Jobrotation pour permettre à leurs salariés, en particulier au personnel peu qua-



lifié dans le secteur de la santé et le secteur social, de bénéficier d'une formation supplémentaire. L'attention s'est portée sur des groupes négligés jusqu'ici et cela a permis à des chômeurs de longue durée, capables d'acquérir les qualifications nécessaires dans des cours de courte durée et une préparation sur le tas, de remplacer ces salariés pendant leur période de formation.

Cette manière de procéder pose deux problèmes, qui ont tous deux trait à la responsabilité des processus amorcés. Les salariés prennent généralement goût à la formation continue et se sentent dupés si les actions restent ponctuelles. On attend de la rotation qu'elle soit "un mouvement perpétuel", et non un plaisir que l'on a une seule fois dans sa vie. Ce problème concerne aussi les chômeurs de longue durée. Ils sont placés en bloc, mais chacun d'eux a besoin de temps pour s'adapter au marché du travail. Il serait préférable de leur donner assez de temps pour se préparer et combler le fossé qui les sépare d'un emploi ordinaire. Sur ce point, il semble que les efforts faits pour activer davantage de chômeurs aient été vains, ou que les chômeurs aient été activés alors que le marché de l'emploi n'avait pas besoin d'eux à long terme. Le *Jobrotation* a déclenché un mouvement qui ne mène à rien. Il faut prêter beaucoup plus d'attention à l'investissement personnel qui fait partie du processus de rotation.

Aux grandes et moyennes entreprises privées, le programme de *Jobrotation* offre la possibilité de considérer leurs stratégies de développement du personnel sous l'angle des performances, c'est-à-dire, en fin de compte, sous la perspective de la rentabilité de la production. Les expériences tirées de ce programme montrent qu'il y a une nette prépondérance des stages de courte durée, qui ont pour caractéristique d'être suivis surtout par des ouvriers de production semi-qualifiés, un groupe très vulnérable dans le contexte du Danemark. Un changement minime dans l'organisation du travail suffit souvent pour que l'entreprise n'ait plus besoin de travailleurs semi-qualifiés ou pour les mettre dans une situation difficile de concurrence avec la main-d'œuvre externe. La rotation n'est certes pas à rejeter du point de vue des salariés, mais elle a amené les travailleurs à prendre cons-

science du fait qu'ils n'étaient pas irremplaçables, ce qui explique l'impression d'inertie qu'ils donnent parfois sur le lieu de travail, mais qui est le résultat d'une inquiétude réelle quant à leur avenir. Étant donné que, dans les années 90, on a constaté chez les employeurs une tendance croissante à se servir de la rotation comme d'une plate-forme de recrutement, les travailleurs ignoraient si les projets de rotation étaient motivés par la volonté de créer davantage d'emplois, ou par le souhait de sélectionner la main-d'œuvre à long terme.

La situation en 2000/2001

Avec l'introduction progressive de la *VoksenEfterUddannelsesreform* (réforme de l'éducation permanente des adultes, VEU), à l'automne 1999, des restrictions importantes ont été apportées aux projets futurs de rotation sur une grande échelle⁽⁴⁾. En effet, il n'est désormais plus possible d'obtenir des subventions de congé de formation que pour les personnes qui suivent des "stages de qualification formels". En d'autres termes, cela signifie que la grande majorité des projets réalisés au titre du programme de *Jobrotation* ne pourront plus l'être dans ce cadre. Cela signifie aussi fermer en grande partie la porte à de nouvelles expériences de rotation au Danemark dans un proche avenir. Si l'on part de l'hypothèse que ce que l'on pourrait appeler la fin *de facto* du programme de rotation, provoquée par la VEU, est un signe d'une stratégie délibérée du gouvernement danois, il importe de commencer par demander pourquoi et, en deuxième lieu, de réfléchir aux raisons de ce parti pris en faveur des "stages de qualification formels", très sous-représentés dans les anciens projets de rotation.

Il faudrait peut-être chercher la réponse dans le fait que l'on voyait dans la rotation plus qu'un simple instrument de la politique éducative, un instrument différent. C'est (peut-être avant toute autre chose) un instrument de politique économique à court terme, visant à garantir que les travailleurs privés d'emploi ne perdent pas la main pendant les périodes de récession et de fort chômage. Les entreprises qui ont participé aux projets ont

"Les salariés prennent généralement goût à la formation continue et se sentent dupés si les actions restent ponctuelles. On attend de la rotation qu'elle soit un 'mouvement perpétuel', et non un plaisir que l'on a une seule fois dans sa vie."

⁽⁴⁾ D'après des calculs provisoires (cf. AOF Perspective Oct. 2000), ils devraient diminuer en 2000 de 60 % par rapport à 1999 et de 90 % par rapport à 1996.



“[...] la grande majorité des projets réalisés au titre du programme Jobrotation ne pourront plus l'être dans ce cadre. [...] La suppression de facto de la possibilité de proposer des projets de Jobrotation coïncide, ce qui n'est pas inattendu, avec une augmentation marquée de la demande de main-d'œuvre au Danemark. [...] Les chômeurs du Danemark font partie de groupes de la population confrontés à des problèmes dus à leur appartenance ethnique, à leur âge, à leur condition physique, à leur sexe, à leur niveau d'instruction, etc., et la base financière de la rotation n'est plus défendable politiquement.”

offert aux chômeurs d'excellentes possibilités de se former et, par conséquent, de s'adonner à un travail plus constructif que celui que pouvaient leur proposer les différents projets d'activation.

La suppression *de facto* de la possibilité de proposer des projets de *Jobrotation* coïncide, ce qui n'est pas inattendu, avec une augmentation marquée de la demande de main-d'œuvre au Danemark. Cette situation signifie un changement radical de l'importance du programme. Maintenir les chômeurs en activité pendant les périodes de récession est une démarche proactive; être à la remorque avec le petit reliquat de chômeurs est une politique du marché de l'emploi rétroactive. Les chômeurs du Danemark font partie de groupes de la population confrontés à des problèmes dus à leur appartenance ethnique, à leur âge, à leur condition physique, à leur sexe, à leur niveau d'instruction, etc., et la base financière de la rotation n'est plus défendable politiquement.

Le problème suivant concerne les qualifications que les salariés ayant un emploi permanent ont pu acquérir. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la grande majorité des cours proposés dans le cadre du programme de rotation ne comptaient pas parmi les stages approuvés débouchant sur une qualification formelle. Ils ont généralement été mis au point pour répondre aux besoins de formation spécifiques des entreprises participantes et, selon une analyse effectuée par l'Institut national de technologie (DTI, 1999) sur la base des expériences tirées de projets visant un segment très petit de la population danoise, avec plus ou moins de succès. D'après cette analyse, un stage de moins de huit semaines pour le personnel permanent n'a généralement pas d'effet mesurable méritant d'être mentionné. Il est intéressant de noter dans ce contexte que l'évaluation des stages en question porte sur leur effet en termes

d'amélioration des qualifications des participants pris individuellement et que les stages de qualification formels peuvent être définis comme visant un apprentissage individuel. Dans un débat axé sur les perspectives à long terme des expériences tirées du programme de rotation, il est toutefois important de faire remarquer que la rotation n'a pas seulement facilité la formation individuelle, elle a aussi créé une possibilité de formation collective dans des contextes de travail du secteur public et du secteur privé. Les projets de rotation s'adressaient souvent à des employeurs donnés, qui envoyaient tout leur personnel ou des groupes de personnel entiers suivre les cours. Cela a permis de développer un cadre conceptuel commun, par exemple pour la mise en place de groupes autonomes. On obtient une image plus juste de la rotation si la formation au niveau de l'organisation est incluse dans les considérations de politique éducative.

Scepticisme?

Quiconque considère l'expérience danoise avec scepticisme et veut absolument marquer un point en ce qui concerne la politique industrielle arguera que l'industrie du Danemark repose sur les PME et est basée sur des exigences de flexibilité extrêmement importantes et sur une politique du marché du travail favorisant une forte mobilité. Seuls les chefs de service dans la fonction publique et les portiers⁽⁵⁾ ont une garantie d'emploi à vie. Les autres actifs restent dans leur emploi jusqu'à ce qu'ils en trouvent un autre ou soient licenciés. Pourtant, si l'on examine d'autres expériences de *Jobrotation* en Europe, il apparaît nettement qu'elles étaient dirigées essentiellement vers les petites et moyennes entreprises, donc vers un domaine où les besoins de formation tout au long de la vie sont les plus clairement exprimés.

(5) Un petit nombre d'autres catégories d'agents de la fonction publique y sont inclus, par exemple les gardiens de phare.



Bibliographie

Dokumentation fra konferencen: Udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer - med fokus på Jobrotation og Det Udviklende Arbejde. AOF Aalborg og Aalborg Erhvervsråd, 1998.

Jobrotation - en introduktion. Arbejdsmarkedsstyrelsen. (Dansk-Deutsch-English-Français), novembre 1997.

Jobrotation - afrapportering. Arbejdsmarkedsstyrelsen. (Dansk-Deutsch-English-Français). Articles de la conférence européenne organisée par la DG V de la Commission européenne et le conseil du marché de l'emploi à Copenhague, novembre 1997.

RENFORT - Replacing Employees on Training Placement. Étude d'opportunité. Association Nationale pour la Formation Automobile.

Behringer, F. Jobrotation - eine "Patentlösung" für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt? In *Vierteljahreshfte zur Wirtschaftsforschung*, n° 4, 67^e année, 1998, p. 326-343.

Dänemark: Das Jobwunder im Norden. BFZ. Décembre 98.

Models of Financing the Continuing Vocational Training of Employees and Unemployed - Documentation of a LEONARDO - project in cooperation with Denmark, Germany, the Netherlands and Norway. Bundesinstitut für Berufsbildung (éd.). Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 1998.

Initiative EU-Jobrotation (rotation des postes dans l'UE) - une nouvelle approche de la formation et du chômage. In CEDEFOP Info, 1997.

Jobrotation schemes in Denmark. In DTI Industrial Analyses. Article final. Commission européenne, DG V, 1997 (résumés en danois, anglais, allemand et français).

Jobrotation - et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige? DTI Erhvervsanalyser, 1999.

Fietz, Harald. Jobrotation as a model for enterprise-oriented qualification. In *European Academy of the Urban Environment, New institutional arrangements in the labour market - Transitional labour market as a new full employment concept.* Berlin: Druckhaus am Treower Park, 1998.

Presentata la "Jobrotation" un sistema inventato in Danimarca che coinvolge i senzalavoro consentendo l'aggiornamento del personale. Palermo, per un mese disoccupati prenderanno il posto di lavoratori impegnati in corsi di riqualificazione. In *Giornale di Sicilia*, 10.11.1996.

Höcker, H. *Arbeitsumverteilung, Qualifizierung und Jobrotation in Dänemark.* Berlin: juin 1999.

Job-Rotation - New Opportunities. Transnational article on a transnational cooperation with the goal to develop job-rotation. Northside Partnership (Ireland), Loca Labora (Belgium), Industrifackett (Sweden), Odense Technical College (Denmark), novembre 1999.

Kruhoffer, J. Jobrotation in Denmark. Status and Problems. In Schmid, G.; Schömann, K. (éd.). *Von Dänemark lernen. Learning from Denmark.* WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, février 1999, p. 17-23.

Je me suis sentie intégrée. In *Libération*, 15.3.1999.

Les doublures entrent en scène. La Jobrotation, une méthode née au Danemark permet de remplacer les salariés partis en formation par des chômeurs. In *Libération*, 15.3.1999.

Evaluation of EU JobRotation. PLS consult, Article final, juin 1999.

Schmid, G.; Schömann, K. (éds.). *Von Dänemark lernen. Learning from Denmark.* WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, février 1999.

Schömann, K.; Mytze, R.; Gülker, S., *Institutional and financial framework for Jobrotation in nine European countries.* Berlin: Étude de la Stiftung Bildung und Beschäftigung demandée par SPI ServiceGesellschaft et le ministre de l'emploi, la formation professionnelle et la condition de la femme du Land de Berlin, 1998.

Jobrotation in the Press, March 1996 - February 1999. Compilation d'articles parus dans la presse. SPI, 1999.

Wittig, Gudrun. Jobrotation in Schweden und Dänemark. Beschäftigungsbrücken durch Bildungs- und Urlaubsoffensiven. *G.I.B. info* 3/96.



Ghita Vejlebo

Braun & Vejlebo
Consultancy



**Thomas
Braun**

Braun & Vejlebo
Consultancy



Expérience danoise du *Jobrotation*: étude de cas

Cet article vise à transmettre une expérience de *Jobrotation* et analyse son processus de mise en œuvre et les conditions principales de sa réussite. On y examine également le rôle que peut jouer le *Jobrotation* dans la politique du marché de l'emploi et la politique de formation.

Le *Jobrotation*, conclut-il, est un modèle pertinent d'aide aux individus fortement touchés par le chômage, car il leur permet de réagir aux changements structurels, et d'aide aux entreprises, car il peut répondre à certains besoins spécifiques.

Introduction

Cette étude de cas décrit un programme de *Jobrotation* destiné aux employés de l'entreprise Maersk Medical Business Unit Infusion Devices (MM-BUID) d'Osted (Danemark) et aux travailleurs intérimaires inscrits à l'agence pour l'emploi du comté de Roskilde. Ce programme, qui s'étendait dans son ensemble d'octobre 1997 à mars 2000, comprenait deux cycles de *Jobrotation*: le premier cycle a commencé en février 1998 et le second cycle allait de septembre 1999 à février 2000. Les programmes de *Jobrotation* faisaient partie du projet ATTAK ⁽¹⁾ 98/AT/2279 Medstyr 2. Les acteurs suivants ont joué un rôle essentiel dans la conception et l'observation des programmes:

- 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 programmes étaient financés 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. Le financement du projet est présenté plus en détail ci-

après, mais il convient, dans un premier temps, d'exposer brièvement l'historique du programme.

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 au *Jobrotation* par le biais d'un cours de brève durée organisé par la division locale de la Fédération des ouvrières (KAD). Depuis la fin des années 80, la 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 pivot des diverses activités de motivation était un conseiller en formation dans chaque comté. Cet effort intensif et nettement 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 le *Jobrotation* 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.

⁽¹⁾ Programme réalisé de 1994 à 1999, financé par le Fonds social européen (objectif 4).



MM-BUID, où se sont déroulés les deux programmes de *Jobrotation* dont traite cet article, fait partie du groupe MM, qui produit essentiellement des équipements médicaux en plastique 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 *Jobrotation* qui s'y rattachent sont soutenus 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 contrôles 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. 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 *Jobrotation* visant à revitaliser la cogestion. Le premier programme avait un but exploratoire: il donnait des indications sur l'ensemble des attitudes et des souhaits des ouvriers en matière de travail et de coopération chez MM-BUID. Le second programme faisait une offre plus concrète: élargir la cogestion réelle pour les ouvriers de la production de l'entreprise. Nous décrirons ci-dessous tout d'abord les conditions des programmes de *Jobrotation* dans le comté de Roskilde et, dans un deuxième temps, la répartition des tâches entre les parties impliquées dans le projet. Ensuite, nous ferons apparaître les conditions particulières des deux programmes de *Jobrotation* et nous terminerons par une discussion sur l'utilité des programmes de *Jobrotation*.

Conditions du *Jobrotation* dans le comté de Roskilde

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 des tâches entre les parties impliquées dans un programme de *Jobrotation*.

Procédures et critères d'agrément

Contrairement à de nombreux autres comtés où un processus de *Jobrotation* peut être agréé par les fonctionnaires du secrétariat du Conseil, le Conseil régional du marché de l'emploi (RAR) du comté de Roskilde a décidé que le processus de *Jobrotation* devait être agréé au niveau politique (?).

Préalablement à l'avis du RAR, l'entreprise et l'établissement de formation préparent une proposition ferme d'objectifs et de programmes pour les projets de *Jobrotation*. Après la présentation de la proposition et sa discussion au sein du groupe de pilotage de la rotation, l'établissement de formation rédige une demande de *Jobrotation*, qui est envoyée aux partenaires du groupe de pilotage sous la forme d'un avant-projet, ce qui permet d'y apporter des suggestions de modification ou des corrections. Ce n'est que lorsque toutes les parties au projet ont donné leur accord que la demande est soumise au RAR.

Les membres du groupe de pilotage présentent les demandes sur la base de certaines orientations:

- a) le programme doit jouir d'un large soutien de la part de la direction et des délégués du personnel;
- b) le volet enseignement du programme doit satisfaire les objectifs de renforcement des qualifications des participants (au chômage ou en activité) en tant que travailleurs dans la région;
- c) le programme doit donner à des groupes particulièrement touchés par le chômage la possibilité d'un emploi temporaire;

"[...] l'entreprise et l'établissement de formation préparent une proposition ferme d'objectifs et de programmes pour les projets de Jobrotation. [...] Ce n'est que lorsque toutes les parties au projet ont donné leur accord que la demande est soumise au RAR."

(?) Pour la composition du RAR, consulter: www.af.dk/Region/Roskilde/information/kontoroplysninger/arbejdsmarkedsraad.htm



“En cas de formation à l’emploi de type privé, le chômeur perçoit un salaire fixé par les conventions 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.”

“[...] la question de la répartition entre le travail subventionné (formation à l’emploi) et le travail régulier occupera une place centrale.”

d) la possibilité qu’ont les chômeurs d’obtenir un emploi à la suite du *Jobrotation* 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.

L’aspect financier revêt souvent une importance décisive et mérite donc qu’on le traite plus en détail.

Financement

Les programmes de *Jobrotation* peuvent être établis en faisant appel à plusieurs fonds: cofinancement de l’État, du comté et de l’employeur ⁽³⁾. Ces fonds devront financer les frais dus à l’établissement de formation, le salaire complet des travailleurs permanents durant la formation et le salaire complet des chômeurs remplaçant les employés en stage. Ce cofinancement est structuré comme suit.

Le RAR verse des aides destinées à financer les activités préparatoires, le déroulement des cours, les congés de formation pour la première phase des remplacements et la formation à l’emploi pour la deuxième phase.

Les employés bénéficient d’une aide VUS (aide à la formation des adultes) ou d’une allocation de congé formation.

L’entreprise assure un cofinancement complémentaire de l’aide VUS et/ou de l’allocation de congé formation versée au salarié, à concurrence du salaire complet, au cours de la période de formation et prend en charge le salaire (non subventionné) du travailleur intérimaire durant une partie de la période d’emploi (troisième phase).

En cas de formation à l’emploi de type privé, le chômeur perçoit un salaire fixé par les conventions 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 le projet examiné ici, car MM-BUID a apporté un cofinancement généreux.

Cependant, pour d’autres projets où l’entreprise ne dispose pas d’autant de réserves financières ou dans un avenir où la motivation économique pour lancer un programme de *Jobrotation* sera fortement limitée, la question de la répartition entre le travail subventionné (formation à l’emploi) et le travail régulier occupera une place centrale.

Coopération entre les partenaires du projet

Il est indispensable, pour la réussite du *Jobrotation*, 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 *Jobrotation* 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.

Projets de rotation et 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 programme de *Jobrotation*. 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 des 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’établisse-

⁽³⁾ Dans les programmes 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 des fonds ATTAK.



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

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

Tâches et responsabilités du contractant principal, la division P&D d'AOF Greve

Le contractant 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 (préparation, exécution et suivi). La division P&D est ainsi responsable de la réalisation des objectifs du programme 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 incluent le secrétariat, la convocation des réunions, la formulation de propositions, la présidence et le compte rendu des réunions.

Durant la **phase de préparation**, la division P&D établit une description globale du projet, qui implique des accords sur le contenu, les groupes cibles, le financement, etc. avec les parties concernées, y compris les sous-traitants éventuels, et la présente au groupe de pilotage. Elle rédige les demandes nécessaires et convenues d'aide financière et établit un plan de travail, un plan structurel, un plan d'organisation et un échéancier pour le projet. Elle 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. Elle organise les cours de formation conformément aux objectifs du programme et suivant des méthodes pédagogiques satisfaisant les besoins de formation du/des groupe(s) cible(s).

Durant la **phase d'exécution**, la division P&D

a) assiste l'entreprise / les entreprises dans l'administration et la gestion des remboursements liés au projet;

b) 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) fournit des bilans intermédiaires du projet, y compris des évaluations. Durant la période de formation des travailleurs intérimaires, elle rédige un rapport, destiné au groupe de pilotage, où figurent leurs absences et leurs abandons;

d) assure la liaison – convenue – entre la formation et la vie professionnelle.

Durant la **phase de suivi**, la division P&D

a) procède à une évaluation du projet, éventuellement avec le concours d'un évaluateur externe. Cette évaluation est faite par rapport aux objectifs et aux critères de réussite du projet;

b) 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 syndicat(s) membre(s) du groupe de pilotage

Ces tâches et responsabilités sont les suivantes:

a) désigner une personne à contacter dans la division syndicale et une personne à la caisse de chômage pour chaque projet; ces deux personnes participent aux réunions du groupe de pilotage dans la phase préliminaire, et ultérieurement si nécessaire;

b) procéder à une recherche systématique et approfondie de travailleurs intérimaires potentiels parmi leurs adhérents au chômage;

c) participer aux réunions d'information pour les chômeurs et pour les salariés;



d) collecter les informations pertinentes (salaire horaire, majorations, horaires de travail, etc.) pour les chômeurs et les adhérents salariés;

e) diffuser l'information sur les conséquences possibles du programme 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

Ces tâches et responsabilités sont les suivantes:

a) présenter au groupe de pilotage des objectifs à court et à long terme et des critères de réussite;

b) définir un/des profil(s) de qualifications pour les travailleurs intérimaires avec le concours d'employés du/des groupe(s) de personnel au(x)quel(s) ils seront inclus;

c) inclure les délégués et éventuellement d'autres représentants des groupes de personnel directement concernés par le programme;

d) veiller à fournir en temps utile une information pertinente à tous les groupes de personnel et délégués concernés directement ou indirectement par le programme;

e) garantir l'attention portée par la direction au projet, de sorte que celui-ci reçoive le soutien de la direction générale de l'entreprise.

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

Ces tâches et responsabilités sont les suivantes:

a) assister l'entreprise dans la définition d'un profil de qualifications pour les travailleurs intérimaires;

b) établir un partenariat avec les caisses de chômage adéquates (communes, etc.) pour la recherche de travailleurs intérimaires;

c) convoquer les réunions d'information et financer les frais liés à ces réunions;

d) annoncer le programme dans les médias appropriés;

e) rechercher des travailleurs intérimaires au début du programme et lors 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 projets de *Jobrotation*. Toutefois, la description du rôle du syndicat est trompeuse, si l'on considère la durée de vie globale du projet de *Jobrotation* de ses débuts à son achèvement. La fonction absolument centrale du syndicat se manifeste préalablement aux mesures formelles liées à la mise en place des programmes de *Jobrotation*.

Mise en place du premier programme de *Jobrotation*

Le *Jobrotation*, pourquoi?

Les programmes de *Jobrotation* examinés dans cette étude de cas faisaient partie d'un projet ATTAK plus vaste. Bien que l'action de formation menée dans le cadre de ce projet n'ait pas dû nécessairement être réalisée sous la forme de *Jobrotation*, l'entreprise avait trois raisons particulières de trouver cette solution naturelle. Premièrement, MM-BUID ne pouvait permettre que le programme 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. Deuxièmement, l'entreprise pouvait obtenir une aide financière (financement de la formation et aide pour la formation à l'emploi) en réalisant le programme de formation continue dans le cadre du *Jobrotation*. Troisièmement, l'entreprise était en expansion et était disposée à proposer un emploi permanent aux travailleurs intérimaires à l'issue du projet de *Jobrotation*. L'entreprise s'assurait ainsi la possibilité d'embaucher 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 du travail. L'AF s'intéressait également à la réalisation des objectifs chiffrés de la formation à l'emploi privée, tandis que l'AOF gagnait la réalisation d'une action de formation supplémentaire: la formation des chômeurs.

Objectifs

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

Conformément au programme ATTAK, l'objectif était d'obtenir du personnel supplémentaire pour 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 renouvelée.

Conformément aux objectifs du RAR, le programme devait, dans la mesure du possible, assurer le maintien sur le marché du travail des intérimaires ayant assuré le remplacement.

Motivation

Les programmes de *Jobrotation* décrits ici s'adressent en majorité aux personnes ayant un passé scolaire court (sept à neuf 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 craignent que les travailleurs intérimaires soient mieux qualifiés et que l'entreprise les leur préfère et, enfin, nombreux sont ceux qui se croient trop âgés 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 programme qui, selon ses

estimations, bénéficiera à l'entreprise, mais le syndicat et l'établissement de formation peuvent assister largement la direction dans cette tâche. Les syndicats eux-mêmes considèrent que leur mission consiste à travailler en douceur sur la résistance, afin d'inclure les groupes faibles dans le plan de formation global.

Dans ce programme comme dans d'autres, outre les réunions d'information, les stages pratiques ont été utilisés pour motiver les salariés. Les enseignants/conseillers qui sont en contact avec les stagiaires pendant la formation participent à une ou deux journées de travail en tant que stagiaires à la production. Outre une meilleure connaissance de la culture de l'entreprise, l'enseignant a ainsi l'occasion d'exposer le plan du cours, les expériences qu'il a faites dans le cadre de programmes semblables et ce que, d'après lui, les salariés peuvent retirer du programme. 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 positives. 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 vis-à-vis du programme et de l'entreprise (problématique bien connue décrite en détail dans des rapports méthodologiques sur la recherche-action).

Alors que le stage pratique est un outil souvent utilisé pour motiver les salariés, un effort particulier fut accompli dans ce programme 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 de soutien pour les divers groupes de personnel, tels que les employés de la production, les techniciens

"La rotation avait deux objectifs fondamentaux: [...] obtenir du personnel supplémentaire pour le travail et la coopération au sein de MM-BUID à l'avenir [et], dans la mesure du possible, assurer le maintien sur le marché du travail des intérimaires ayant assuré le remplacement."

"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 [...]"

"Les syndicats eux-mêmes considèrent que leur mission consiste à travailler en douceur sur la résistance, afin d'inclure les groupes faibles dans le plan de formation global."

"Dans ce programme comme dans d'autres, outre les réunions d'information, les stages pratiques ont été utilisés pour motiver les salariés."



“Le parcours de formation des travailleurs intérimaires consistait en six semaines consécutives [...] L’enseignement se fondait sur trois modules. Dans le premier, les travailleurs intérimaires s’intéressaient aux conditions du marché de l’emploi et à l’organisation du travail sous un point de vue proche de l’entreprise [...] Dans le deuxième module, les travailleurs intérimaires travaillèrent sur un projet de leur choix [...] Le troisième module mettait l’accent sur la coopération et la communication.”

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 programme du cours 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’approprier 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 programme de formation. Avec l’aide de représentants de la direction et des salariés, on parvint à composer la première équipe (sur un total de huit équipes) de personnes n’ayant d’autre résistance au programme que celle d’un sain scepticisme. Au bout d’une semaine de cours, lorsque cette équipe put 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 intérimaires 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 trois réunions d’information (40 à 50 personnes par réunion) convoquées et présidées 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 ressort des commentaires des travailleurs intérimaires que le facteur de motivation le plus important était constitué par les bonnes perspectives d’embauche à titre permanent à l’issue du programme.

Déroulement

Cela nous amènerait trop loin d’examiner le programme de formation des sala-

riés permanents dans cet article, l’objectif et le contenu étant trop spécifiques à l’entreprise pour avoir une valeur générale (4). Cependant il en est autrement des travailleurs intérimaires.

Le parcours de formation des travailleurs intérimaires consistait en six 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 intérimaires de la rapidité avec laquelle se produisent les changements des conditions de travail et de la dynamique de l’évolution.

L’enseignement se fondait sur trois modules. Dans le premier, les travailleurs intérimaires s’intéressaient aux conditions du marché de l’emploi et à l’organisation du travail sous un point de vue proche de 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 (représentation que se faisaient les syndicats du “travail source de développement”, comparée à une approche plus orientée vers les employeurs, l’“organisation apprenante”).

Dans le deuxième module, les travailleurs intérimaires travaillèrent sur un projet de leur choix: *La situation d’un chômeur en 1998*. Les travailleurs intérimaires 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.

(4) Pour toute information concernant les réflexions sur le contenu et les méthodes, ainsi que les résultats liés au programme de *Jobrotation*, se reporter au rapport d’évaluation de Medstyr 2, qui peut être obtenu auprès des auteurs du présent article.



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.

Changements entre le premier et le second programmes de *Jobrotation*

Au niveau de la procédure, la mise en place du second programme de *Jobrotation* s'est déroulée suivant les mêmes orientations que le premier. Cependant, la procédure de recrutement des travailleurs intérimaires a été modifiée.

Recrutement de travailleurs intérimaires

Depuis le premier programme de *Jobrotation*, 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 intérimaires devaient être recrutés dans le groupe de chômeurs en période de réactivation. Ces deux facteurs, combinés aux règles applicables aux actions d'insertion devenues en général plus rigoureuses, eurent pour conséquence de réduire fortement par rapport au premier programme le nombre des chômeurs pouvant être recrutés comme travailleurs intérimaires. Dans le cadre d'un autre projet de *Jobrotation*, AOF Greve fit l'expérience d'une situation si tendue qu'il fallut l'annuler.

Face à cette situation, les parties prenantes jugèrent nécessaire de recourir à des ressources supplémentaires en matière de recrutement de travailleurs intérimaires. L'AF élargit ses recherches à d'autres comtés et convoqua un plus grand nombre de petites réunions d'information (25 personnes au maximum). 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 intérimaire lors d'un programme précédent de *Jobrotation* et d'un employé permanent d'origine libanaise), qui devait participer aux réunions d'information. Il s'agissait de présenter aux travailleurs intérimaires 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 programme de *Jobrotation* (formation précédente, stage de formation, formation à l'emploi et embauche à titre permanent) et MM-BUID présentait l'entreprise. Mais c'est surtout l'exposé de l'employé qui avait été travailleur intérimaire lors d'un programme précédent qui retenait l'attention.

À l'issue de la réunion d'information, les chômeurs devaient indiquer s'ils souhaitaient participer en tant qu'intérimaires à ce programme de *Jobrotation*. Ceux qui acceptèrent furent brièvement interviewés par une commission (composée d'employés de la production), qui jugeait 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 intérimaires.

Considérations finales

Quelles qualifications/compétences les employés ont-ils acquises?

L'idée sous-tendant le projet Medstyr 2 était de rapprocher l'entreprise et la formation, afin que les acteurs de ces deux univers soient conjointement responsables de l'ensemble du programme de qualification. Les enseignants ont été associés à l'entreprise; ils ont effectué un stage et ont rallié autour d'eux les groupes de

“L'idée sous-tendant le projet Medstyr 2 était de rapprocher l'entreprise et la formation [...] Les enseignants ont été associés à l'entreprise; ils ont effectué un stage et ont rallié autour d'eux les groupes de projet qui ont mis en place le second programme de cours. Les salariés de l'entreprise ont, par leur soutien pédagogique, agi en tant qu'enseignants dans les programmes de cours.”



“Du point de vue du contenu et de la pédagogie/méthodologie, les projets de Jobrotation se présentent sous plusieurs aspects. [...] Les projets de Jobrotation n’ont ainsi pour commun dénominateur que le cadre offert par le modèle.”

projet qui ont mis en place le second programme de cours. Les salariés de l’entreprise ont, par leur soutien pédagogique, agi en tant qu’enseignants dans les programmes de cours.

Dans le second 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 les bénéfices des programmes de formation sont fortement accrus lorsqu’on parvient à mettre en place de tels processus.

Lors de ce *Jobrotation*, 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, cette analyse 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 négligeable, 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 que l’on soit ou non associé au développement du produit (65 %). L’engagement des employés de la production est si important qu’environ la moitié d’en-

tre eux ont pu 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 des nouvelles compétences, de la meilleure connaissance de l’entreprise, de la meilleure compréhension des problèmes de coopération et de l’envie accrue de parler ensemble des changements et des améliorations de la production.

Un programme de *Jobrotation* peut-il créer des offres particulières de formation?

Du point de vue du contenu et de la pédagogie/méthodologie, les projets de *Jobrotation* 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 *Jobrotation* 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 *Jobrotation* offrent-ils la possibilité de suivre des programmes 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 réalisée sans le soutien financier et organisationnel qu’implique le modèle de *Jobrotation*. Cependant, nous sommes convaincus que la plus grande partie des nombreux programmes de *Jobrotation* dont nous avons été les contractants principaux n’auraient pu être



réalisés si l'entreprise ou les entreprises entrant dans le partenariat n'avaient pas bénéficié d'une aide importante en matière de financement. À cet égard, il est essentiel d'indiquer que les groupes auxquels s'adressaient nos programmes 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 *Jobrotation* en tant que cadre de programmes de formation continue.

Le *Jobrotation* convient particulièrement comme outil de mise en œuvre de changements organisationnels sur le lieu 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 face à un changement qui les concerne tous. Le modèle de *Jobrotation* 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 *Jobrotation* peuvent fournir à des personnes qui ont été fortement

touchées par le chômage une voie de réinsertion sur le marché du travail. Dans les programmes de *Jobrotation* examinés ci-dessus, les travailleurs intérimaires ont notamment été inclus dans le programme de formation destiné aux salariés permanents. Pendant les cours, les travailleurs intérimaires 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 intérimaires qui ont participé à un programme de *Jobrotation* 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 *Jobrotation* a pour but de répondre à des besoins spécifiques de formation et génère donc des solutions de formation flexibles. Les programmes décrits ci-dessus en sont un exemple. Il est difficile de voir comment on peut faire entrer les cours 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 *Jobrotation* permet de "capter" et de satisfaire des besoins spécifiques de formation.

"Nous avancerons donc trois arguments en faveur du modèle de Jobrotation en tant que cadre de programmes de formation continue."

"Le Jobrotation convient particulièrement comme outil de mise en œuvre de changements organisationnels sur le lieu de travail."

"[...] les projets de Jobrotation peuvent fournir à des personnes qui ont été fortement touchées par le chômage une voie de réinsertion sur le marché du travail."

"[...] le Jobrotation a pour but de répondre à des besoins spécifiques de formation et génère donc des solutions de formation flexibles."



Uwe Grünwald

Coordinateur de projet, recherche comparative en formation professionnelle, BIBB (Bonn), Allemagne



John Houman Sørensen

Professeur associé chargé de recherche, université d'Aalborg, Danemark



Jobrotation, un nouveau concept de la relation formation-emploi

L'expérience de l'Allemagne et du Danemark

Le Jobrotation se caractérise par la flexibilité des instruments utilisés. Dès le début, ses "inventeurs" danois ont mis en garde contre la tentation de voir dans la rotation un "modèle" de politique d'emploi ou de qualification. Au contraire, cette approche vise une intégration créative de la formation qualifiante, de la création d'emplois et de modes de financement, qui peut permettre de trouver un juste milieu entre les objectifs multiples des entreprises, des salariés et des demandeurs d'emploi en termes de marché de l'emploi et de formation qualifiante, à condition que le cadre structurel approprié soit créé.

Introduction

Alors que l'Allemagne n'était pas encore réunifiée, il était déjà clair que le chômage n'était pas qu'un problème temporaire dû à des facteurs économiques. Le processus d'adaptation structurelle, accompagné de suppressions massives d'emplois, était manifestement devenu un corollaire inévitable de la concurrence mondiale.

Les exigences des entreprises, qui réclament des formes de travail plus flexibles et une plus grande mobilité des travailleurs, sont acceptées dans une mesure croissante par la société comme le "prix" à payer pour pouvoir bien se positionner dans la concurrence mondiale.

Tous les concepts de la politique actuelle du marché du travail, qui prévoient un soutien actif à l'emploi et l'activation ou la réactivation des chômeurs, reposent sur l'hypothèse que les emplois rémunérés ont de l'avenir. Or, la politique du personnel adoptée par beaucoup d'entreprises qui se ressentent particulièrement de la mondialisation et des mégafusions montre clairement que l'accès à l'emploi et la stabilité de l'emploi vont moins que jamais de soi. De ce fait, le statut de l'emploi par rapport à la participation à la société et au consensus social a tendance à croître.

Une analyse des statistiques du marché de l'emploi montre clairement que le taux de chômage ne peut diminuer que si l'on s'attaque au chômage de longue durée.

Ces dernières années, les responsables politiques ont reconnu que le concept de *Jobrotation* décrit ici, qui a vu le jour au Danemark, offre une structure de transition vers l'emploi qui combine avec souplesse des effets sur les politiques du marché de l'emploi, du temps de travail et de la formation professionnelle. La Commission européenne a elle aussi souligné, dans ses lignes directrices pour l'emploi, que le *Jobrotation* était un modèle de bonne pratique internationalement reconnu, qui pouvait servir à améliorer tant l'employabilité des actifs que les possibilités d'insertion ou de réinsertion des chômeurs.

Le *Jobrotation* se caractérise par la flexibilité des instruments utilisés. Dès le début, ses "inventeurs" danois ont mis en garde contre la tentation de voir dans la rotation un "modèle" de politique d'emploi ou de qualification. Au contraire, cette approche vise une intégration créative de la formation qualifiante, de la création d'emplois et de modes de financement, qui peut permettre de trouver un juste milieu entre les objectifs multiples des entreprises, des salariés et des demandeurs d'emploi en termes de marché de l'emploi et de formation



qualifiante, à condition que le cadre structurel approprié soit créé.

Jobrotation et politique active du marché de l'emploi au Danemark

Au Danemark, 1,3 % de la population active et 3 % des chômeurs ont bénéficié ces dernières années de programmes de rotation emploi-formation, de *Jobrotation*. Ces programmes ont donc une importance relativement grande dans le contexte de la politique active du marché de l'emploi. Il ne faut certes pas surestimer le rôle du *Jobrotation* dans la diminution du chômage dans le pays, qui est passé de 12 % (300 000 personnes) en 1993 à moins de 6 % en 1999. Il n'en reste pas moins qu'il a certainement contribué à cette diminution, puisque plus de 60 % des chômeurs qui ont été recrutés pour remplacer des salariés partis en formation ont trouvé par la suite un emploi permanent.

La contribution du *Jobrotation* à la croissance de l'emploi au Danemark doit être considérée avant tout sous l'angle de sa signification historique. À la fin des années 80, le chômage était élevé et une nouvelle augmentation semblait inévitable. Cette situation a suscité une multitude d'initiatives. La question qui se posait alors était celle-ci: face à un chômage aussi persistant, pourquoi les chômeurs indemnisés devraient-ils rester disponibles pour l'emploi en permanence, donc inactifs, alors qu'il y a très peu de possibilités de travail?

Il serait dans ce cas préférable pour les chômeurs de participer à des programmes de formation professionnelle à plein temps.

Au Danemark, les acteurs politiques se sont fixé pour objectif d'améliorer les qualifications de l'ensemble de la population active, afin de pouvoir relever les défis jetés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la concurrence internationale de plus en plus vive. L'accroissement de la participation des actifs ayant un emploi à la formation continue a donc également été inscrit à l'ordre du jour. Des instruments de financement ont aussi été créés, afin

de permettre aux salariés de prendre des "congés de formation".

Cette tendance a été encouragée par les conventions collectives. Au début des années 90, dans quelques pays d'Europe, plusieurs grands syndicats ont obtenu que les salariés puissent prendre une ou deux semaines de congé de formation par an. Les partenaires sociaux ont également recommandé la mise en place de comités de formation dans les entreprises pour promouvoir la planification des actions.

Cette évolution, en particulier la combinaison de dispositions législatives et de règles ancrées dans les conventions collectives au bénéfice des actifs occupés comme des chômeurs, a été le point de départ du modèle de *Jobrotation*, qui n'a été officiellement reconnu qu'en 1994.

Le modèle de base du Jobrotation

Le *Jobrotation* consiste à donner à des personnes ayant un emploi la possibilité de suivre des stages de formation continue, pendant lesquels elles seront remplacées par des chômeurs, qui auront ainsi la possibilité de faire une expérience de travail. L'idée à la base de ce modèle est illustrée par le graphique 1 ci-dessous.

Ce principe est convaincant par sa capacité d'adaptation à différentes conditions. Il offre la possibilité de combiner, tout au moins en partie, les objectifs de la politique de l'emploi à ceux des politiques du marché du travail, de la formation continue et des entreprises, qui sont au départ très hétérogènes, voire contradictoires dans certains cas.

La liste ci-dessous est un exemple des possibilités offertes par le *Jobrotation* pour concilier ces objectifs:

Avantages pour les entreprises:

- (a) les salariés acquièrent des compétences et leurs motivations sont accrues;
- (b) il n'y a que très peu ou pas de pertes de production pendant l'absence des salariés en formation;

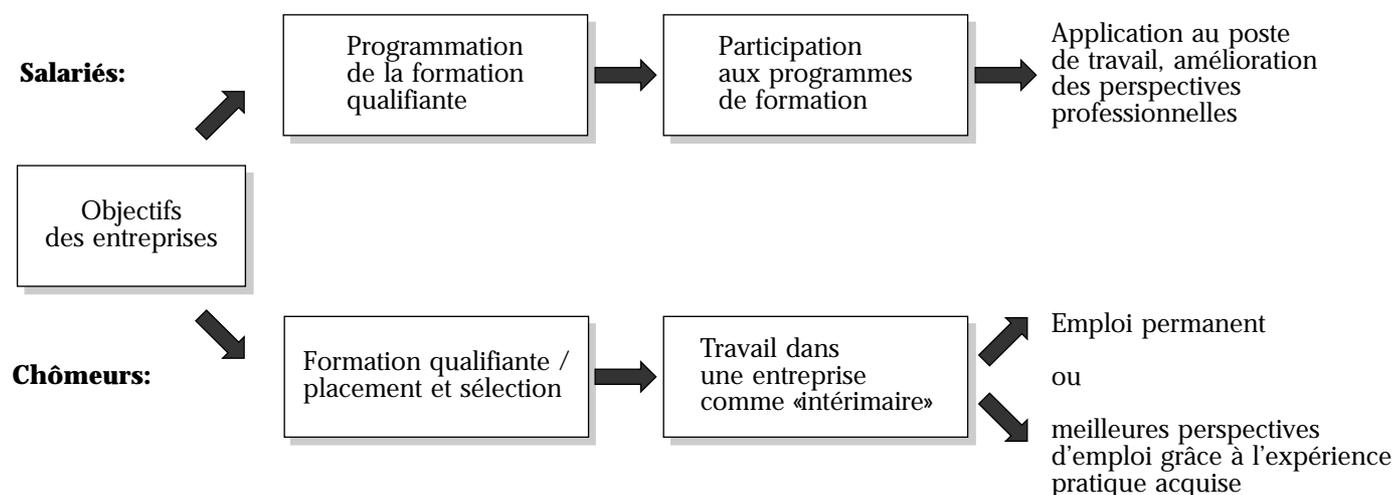
"[...] plus de 60 % des chômeurs qui ont été recrutés pour remplacer des salariés partis en formation ont trouvé par la suite un emploi permanent."

"Ce principe [Jobrotation] est convaincant par sa capacité d'adaptation à différentes conditions. Il offre la possibilité de combiner, tout au moins en partie, les objectifs des politiques de l'emploi à ceux des politiques du marché du travail, de la formation continue et des entreprises, qui sont au départ très hétérogènes, voire contradictoires dans certains cas."



Graphique 1

Le principe du Jobrotation



Source: *Jobrotation in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung*. Publication ADAPT. Bonn/Berlin, janvier 2000.

“L’expérience danoise a montré qu’il n’était pas toujours possible de concilier ces objectifs hétérogènes.”

“Le nombre d’intérim proposés était deux fois plus élevé dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées. Le projet a eu un grand succès en particulier dans les moyennes entreprises (100 à 200 salariés).”

(¹) Cf. l’évaluation de 26 projets danois de *Jobrotation* par le DTI (Institut danois de technologie) en mars 1999.

(c) la rotation du personnel et les absences pour cause de maladie diminuent;

(d) la productivité augmente et la qualité et la compétitivité s’améliorent;

(e) l’emploi d’un intérimaire permet d’éviter la procédure longue et coûteuse de sélection, puis de mise au courant du personnel.

Avantages pour les salariés:

(a) la formation continue contribue à améliorer la position des salariés sur le marché de l’emploi;

(b) les salariés sont plus flexibles, ils s’adaptent mieux et prennent davantage de plaisir au travail;

(c) la stabilité de l’emploi s’améliore.

Avantages pour les chômeurs recrutés comme intérimaires:

(a) les chômeurs acquièrent des qualifications supplémentaires;

(b) ils acquièrent une expérience professionnelle et ont la possibilité de nouer des contacts;

(c) ils ne sont plus chômeurs pendant un certain temps;

(d) leurs perspectives d’insertion ou de réinsertion professionnelle s’améliorent.

L’expérience danoise a montré qu’il n’était pas toujours possible de concilier ces objectifs hétérogènes (¹). Des différences importantes ont été constatées dans l’organisation et les finalités des projets, ainsi que dans les motivations et les attentes des intéressés. Il était important que les entreprises aient des contacts étroits avec les organismes de formation, l’administration du travail et les syndicats de la région. Le nombre d’intérim proposés était deux fois plus élevé dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées. Le projet a eu un grand succès en particulier dans les moyennes entreprises (100 à 200 salariés). Il a également eu un écho des plus positifs dans les entreprises qui ont pris d’elles-mêmes l’initiative d’y participer et qui avaient leur propre stratégie de formation continue. Le rapport optimal entre le nombre de salariés ayant obtenu un congé de formation et le nombre d’intérimaires était de 1 pour 4, surtout si la période d’intérim était précédée d’une formation qualifiante et d’une longue période de mise en route.



Perspectives pour les intérimaires

Le *Jobrotation* permet de combiner deux domaines, en général abordés séparément dans d'autres pays: la qualification des salariés et l'insertion ou la réinsertion des chômeurs.

Aux intérimaires, le projet offre la possibilité d'interrompre pour un temps la période de chômage et d'acquérir une expérience professionnelle, et elle leur donne l'occasion de nouer des contacts. La préparation au remplacement leur permet d'acquérir des compétences supplémentaires. L'expérience du Danemark comme celle de l'Allemagne ont montré que le *Jobrotation* améliorerait notablement les chances d'insertion ou de réinsertion sur le marché de l'emploi.

L'insertion ou la réinsertion revêt deux formes. Soit l'intérimaire se voit proposer un emploi au retour du salarié qu'il a remplacé, soit l'expérience acquise pendant la période de remplacement améliore ses chances de trouver un emploi ailleurs. Le premier rapport national d'évaluation du projet *Jobrotation* donne un aperçu de la situation des anciens intérimaires ^(?).

Trois aspects des expériences qui ont été faites jusqu'ici jouent un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité du *Jobrotation*.

Le *Jobrotation* n'est pas une panacée qui peut permettre de résorber le chômage de masse. Étant donné sa complexité, son succès dépend, beaucoup plus que pour d'autres instruments, de l'ajustement précis de sa conception aux attentes de tous les intéressés (entreprises, salariés ayant besoin d'une formation, intérimaires et institutions de formation et du marché du travail).

Plus le potentiel (inexploité) de qualification des chômeurs concernés est grand, plus le *Jobrotation* est efficace. Dans ce seul cas, des chômeurs pourront remplacer des salariés occupant des postes clés. Autrement, ils ne peuvent être affectés qu'aux derniers maillons de la chaîne des processus internes de l'entreprise et, dans ce cas, la formation qualifiante sera moins efficace.

Un aspect fondamental du *Jobrotation* est la reconnaissance de la nécessité d'assurer systématiquement la qualification des intérimaires. Ces derniers devraient pouvoir obtenir à la fin de leur formation qualifiante et de leur période de remplacement un certificat reconnu. Il s'agit là d'un pari difficile pour les organismes de formation, en ce sens qu'ils doivent structurer leur offre de formation de manière que les tâches à exécuter pendant la période de remplacement soient insérées comme processus d'apprentissage dans l'ensemble du programme. Le résultat global ainsi atteint présente un intérêt pratique et l'acquis peut être appliqué dans les emplois futurs.

Jobrotation en Allemagne

En Allemagne, le premier projet de *Jobrotation* a été lancé en 1996 à Berlin par la SPI ServiceGesellschaft, dans le cadre de l'initiative communautaire ADAPT. L'objectif était de permettre aux salariés des PME qui, pour des raisons liées à l'entreprise, peuvent difficilement s'absenter pour une période prolongée de six mois ou un an, de bénéficier de la formation continue. Dans la première action, environ 120 personnes ont suivi des stages de formation continue et autant de chômeurs ont assuré leur remplacement, après avoir suivi un stage de formation continue qualifiante.

Après ce premier projet à Berlin, le *Jobrotation* a connu en Allemagne une expansion considérable ⁽³⁾. Vingt-cinq projets sont en cours. Tous les Länder participent ou prévoient de participer. La durée des projets va de six à 39 mois.

Au total, 740 PME participent aux projets en cours, 2032 salariés ont obtenu un congé de formation et 968 intérimaires ont été recrutés.

La durée moyenne de la formation continue proposée aux salariés était de 6,7 semaines. En ce qui concerne les contenus, 57 % portaient sur des disciplines professionnelles spécialisées et 43 % sur des thèmes interdisciplinaires. Les intérimaires ont bénéficié en moyenne de 14,3 semaines de formation qualifiante et ont travaillé en moyenne 10,8 semaines.

“Plus le potentiel (inexploité) de qualification des chômeurs concernés est grand, plus le Jobrotation est efficace. Dans ce seul cas des chômeurs pourront remplacer des salariés occupant des postes clés.”

^(?) Antenne nationale ADAPT au Bundesanstalt für Arbeit (Office national de l'emploi) (publ.). *Jobrotation in Deutschland – Eine bundesweite Auswertung*. Bonn/Berlin, 2000.

⁽³⁾ Les informations qui suivent sont basées sur le rapport d'évaluation cité dans la note 1.



“La mise en œuvre du Jobrotation se heurte à un problème majeur: le financement. Les conditions de base sont beaucoup plus difficiles en Allemagne qu’au Danemark ou dans d’autres pays scandinaves.”

“Au Danemark, jusqu’au milieu des années 90, le rapport était de un remplaçant pour deux salariés; à la fin des années 90, il était de un pour quatre.”

“L’objectif [des entreprises] est moins de permettre à leur personnel non qualifié d’améliorer ses compétences que de dispenser à un grand nombre de salariés des qualifications spécifiques, propres à l’entreprise et interdisciplinaires dans des programmes de courte durée.”

La mise en œuvre du *Jobrotation* se heurte à un problème majeur: le financement. Les conditions de base sont beaucoup plus difficiles en Allemagne qu’au Danemark ou dans d’autres pays scandinaves. Cinq aspects doivent être clarifiés et résolus au moyen de systèmes complexes de financement par plusieurs sources. Il s’agit du financement de:

- (a) la gestion des projets;
- (b) la formation continue des salariés en congé de formation;
- (c) les salaires des personnes en formation;
- (d) la formation préparatoire pour les intérimaires;
- (e) la rémunération des intérimaires.

Dans les projets réalisés en Allemagne, quelque 69 % des ressources destinées à financer la gestion des projets provenaient du Fonds social européen (FSE). Des ressources ont également été fournies par les Länder et les réalisateurs des projets. La formation continue des salariés était financée à environ 80 % par le FSE. Pour 20 % des projets, ce sont les entreprises participantes qui ont pris en charge l’intégralité des coûts de la formation continue.

Dans tous les cas, les salaires des personnes en congé de formation ont continué à leur être versés par les employeurs.

Les coûts de la formation des intérimaires et les allocations de subsistance étaient financés principalement sur les budgets prévus par le code de la sécurité sociale (*SGB III*). Selon leur situation et la nature des actions, les intérimaires percevaient soit une allocation de chômage, soit l’allocation de solidarité, soit une allocation de subsistance et, dans une certaine mesure (environ 10 à 15 % dans chaque cas), des aides au titre de l’Union européenne et au titre de la *Bundessozialhilfegesetz* (loi fédérale sur l’aide publique).

La complexité du financement montre que, lorsque les subventions européennes seront supprimées, le *Jobrotation* ne pourra survivre que si les conditions préalables nécessaires (lois et règlements) sont mises en place au niveau national.

L’avenir du Jobrotation au Danemark (problèmes et perspectives)

La valeur du *Jobrotation* comme instrument de lutte contre le chômage dépend essentiellement de la situation économique des entreprises concernées et de leur politique du personnel. La question qui se pose est de savoir si une entreprise souhaite insérer des chômeurs ou si la seule chose qui l’intéresse est de proposer une formation continue à son propre personnel. Dans ce cas, elle ne recrutera des intérimaires que pour remplacer les salariés en formation. On a rencontré ces deux stratégies dans les entreprises danoises par le passé. La proportion d’intérimaires par rapport au nombre d’employés est révélatrice de la stratégie prédominante dans l’entreprise. Plus le nombre d’intérimaires par rapport au nombre de salariés en congé de formation est élevé, plus l’objectif “formation de la main-d’œuvre” prédomine pour l’entreprise. Au Danemark, jusqu’au milieu des années 90, le rapport était de un remplaçant pour deux salariés; à la fin des années 90, il était de un pour quatre.

Cette tendance est l’indice d’un changement dans les priorités des entreprises qui recourent au *Jobrotation*. Leur objectif est moins de permettre à leur personnel non qualifié d’améliorer ses compétences que de dispenser à un grand nombre de salariés des qualifications spécifiques, propres à l’entreprise et interdisciplinaires dans des programmes de courte durée.

Cela n’explique toutefois pas la tendance actuelle observée dans les projets de *Jobrotation* au Danemark.

L’intérêt décroissant pour le *Jobrotation* peut aussi être interprété comme le résultat d’un taux de chômage en baisse dans le pays, au point que l’on parle maintenant d’un “goulet d’étranglement” et que l’on se plaint d’un manque général de main-d’œuvre compétente, pouvant être mobilisée durablement.

S’agissant du modèle de *Jobrotation*, les employeurs reprochent maintenant aux agences pour l’emploi de ne pas être capables de leur procurer des chômeurs suffisamment qualifiés et motivés pour



assurer les intérim. En même temps, la situation actuelle du marché de l'emploi est telle qu'il est particulièrement difficile pour les entreprises de trouver du personnel qualifié. Donc, d'une manière générale, les entreprises visent en priorité à améliorer les qualifications de l'ensemble de leur personnel.

Avec cette stratégie, les entreprises peuvent continuer à recourir au *Jobrotation*, mais dans des actions où le rapport salariés/intérimaires est de cinq pour un. Il faut cependant que la situation de l'emploi ne devienne pas si "bonne" qu'il sera impossible de trouver des intérimaires qualifiés. Il importe de noter aussi qu'au Danemark, l'équilibre entre les différents objectifs du *Jobrotation* est en train de changer, les objectifs de la politique industrielle supplantant ceux de la politique de l'emploi.

Même si le *Jobrotation* vise encore à permettre l'acquisition de qualifications, on relève néanmoins un déplacement des accents, une tendance à abandonner l'objectif égalitaire d'une formation professionnelle pour les chômeurs et pour les travailleurs non qualifiés, au profit d'une offre de formation continue pour tous les salariés, sans tenir compte des différences de niveau éducatif et de qualifications acquises antérieurement.

On peut donc dire que, tout au moins en ce qui concerne un modèle d'instrument de politique du marché de l'emploi, le Danemark s'éloigne de sa politique de formation égalitaire, orientée sur l'État providence, pour se tourner vers des objectifs plus orientés sur les entreprises et la concurrence.

L'avenir du *Jobrotation* en Allemagne (problèmes et perspectives)

Après juste cinq années d'expériences en Allemagne, on peut dire que l'approche *Jobrotation* est à rejeter, soit qu'elle ne convienne pas à l'Allemagne, soit qu'il faille créer les conditions requises pour pouvoir la mettre en œuvre.

Fin mars, l'agence de presse allemande Deutsche Presseagentur a annoncé que

la Rhénanie-du-Nord - Westphalie était le premier Land à passer de l'expérimentation du *Jobrotation* à sa mise en œuvre régulière. La ministre du travail du Land a fait savoir que l'énorme succès de cette approche avait convaincu tous les intéressés d'en faire un service régulier. La prise en charge par le Land de la moitié des coûts de la formation continue des salariés ayant obtenu de leur employeur un congé de formation, c'est-à-dire des coûts pris en charge par l'UE dans la phase pilote, a joué ici un rôle décisif.

Aussi réjouissant que soit ce premier pas, d'autant que l'on peut penser qu'il fera école dans d'autres Länder, il est important de prendre en considération toutes les expériences tirées des projets pilotes, car elles donnent une idée juste des principaux défauts de la formation continue en Allemagne.

La réglementation relative au congé de formation est inadéquate et restrictive. C'est la raison pour laquelle, depuis des décennies, on ne tire pas assez parti des possibilités offertes par ces dispositions, qu'elles soient inscrites dans la législation ou dans les conventions collectives.

Les structures de financement de la formation professionnelle continue, en particulier dans les entreprises, sont inadéquates et restrictives. Pendant des décennies, elles étaient caractérisées par un cloisonnement des domaines de la formation continue, qui reflétait les prétentions des grandes associations professionnelles à être les "représentantes exclusives" de leur secteur respectif pour toutes les questions en rapport avec la formation continue dans les entreprises, et par le désengagement persistant des pouvoirs publics. Les Pays-Bas, souvent vantés comme une enclave qui se distinguait par une coopération saine et un grand sens des responsabilités chez les partenaires sociaux, disposent avec les nombreux fonds sectoriels de formation continue d'un instrument efficace pour la mise en œuvre de projets de *Jobrotation*. En Allemagne, les accords conclus dans le cadre des conventions collectives dans certains domaines et les amendements à la *Betriebsverfassungsgesetz* (loi sur l'organisation interne des entreprises), pourraient être des instruments efficaces de mise en œuvre du *Jobrotation*.

"[...] tout au moins en ce qui concerne un modèle d'instrument de politique du marché de l'emploi, le Danemark s'éloigne de sa politique de formation égalitaire, orientée sur l'État providence, pour se tourner vers des objectifs plus orientés sur les entreprises et la concurrence."

"[...] il est important de prendre en considération toutes les expériences tirées des projets pilotes, car elles donnent une idée juste des principaux défauts de la formation continue en Allemagne."

"La réglementation relative au congé de formation est inadéquate et restrictive."

"Les structures de financement de la formation professionnelle continue, en particulier dans les entreprises, sont inadéquates et restrictives."



“Des changements sont nécessaires [...], pour améliorer le statut des intérimaires et offrir [...] des incitations financières raisonnables [...].”

“Il importe de supprimer les obstacles au Jobrotation.”

“[...] il est particulièrement important de songer à mettre en place des structures d'organisation destinées à faciliter le développement rapide de projets de Jobrotation appropriés.”

Des changements sont nécessaires dans le SGB III, pour améliorer le statut des intérimaires et offrir aux chômeurs des incitations financières raisonnables, sous la forme d'aides supplémentaires, afin de les encourager à travailler comme intérimaires.

Il importe de supprimer les obstacles au Jobrotation résultant du cofinancement de l'Union européenne. Les conditions d'attribution des aides réduisent la flexibilité d'utilisation des possibilités offertes. Par exemple, le fait qu'elle soit restreinte aux PME empêche la mise en œuvre de l'approche dans les entreprises qui ont une expérience en matière d'intégration du développement de l'organisation, du personnel et de la formation qualifiante, et qui seraient le mieux à même de proposer aux intérimaires un emploi fixe.

À l'heure actuelle, alors que les perspectives d'extension du Jobrotation sont favorables et que celui-ci est sur le point de passer dans les mœurs, il est particulièrement important de songer à mettre en place des structures d'organisation destinées à faciliter le développement rapide de projets de Jobrotation appropriés. Il est nécessaire de créer des réseaux régionaux opérationnels où les associations professionnelles, les chambres et les corps de métiers, les agences pour l'emploi et les services sociaux, les partenaires sociaux, les organismes de formation et aussi, bien entendu, les entreprises auraient un échange d'expériences régulier et prendraient l'initiative de nouvelles actions. La question est aussi posée de savoir s'il est possible d'accroître l'efficacité de la pratique des intérimaires en créant un pool de remplaçants potentiels et en les qualifiant en prévision de leur affectation.



Conclusion

Le petit dossier que nous avons présenté dans ce numéro de la *Revue européenne* ne fait bien évidemment pas le tour de la question du *Jobrotation*.

À deux exceptions près (Athanasios Papathanassiou et Patrick Guilloux), ce sont des Danois et des Allemands qui y présentent leurs expériences et leurs vues sur le *Jobrotation*, alors que le *Jobrotation* est pratiqué dans 14 des 15 pays de l'UE. L'association européenne *EU JobRotation*, qui rassemble une grande part des organisations promouvant en Europe le *Jobrotation* et qui, depuis 1996, s'appuyant sur des financements européens, a contribué à la popularisation de l'outil *Jobrotation*, milite pour le *Jobrotation* sans aucun fanatisme ni sectarisme. Cette association dispose bien sûr d'un site Internet <http://www.eujob.dk/>, où des informations sur les têtes de réseau dans chacun des pays de l'Union européenne sont disponibles. *EU JobRotation* publie entre autres une lettre d'information téléchargeable sur Internet: http://www.eujob.dk/pages/eu_lett.html.

On complètera donc utilement la lecture des articles de ce numéro de la *Revue européenne* par une visite du site de l'association *EU JobRotation*.

Bien que ne prétendant aucunement à l'exhaustivité, notre dossier, constitué d'articles sélectionnés sur des critères scientifiques et académiques par le comité de lecture indépendant de la *Revue*, permet néanmoins de faire un état assez précis des avantages et des acquis du *Jobrotation* d'une part, de ses difficultés et des mesures à prendre pour assurer son développement dans l'avenir de l'autre.

Sans entrer dans les détails, puisque tout cela a déjà été développé dans les articles publiés ci-dessus, il convient d'insister sur le fait que le *Jobrotation* n'est pas un simple outil du marché du travail permettant de trouver une solution au chô-

mage de longue durée de personnes de bas niveau de qualification, ni un simple outil de formation continue permettant aux entreprises d'entretenir et d'élargir les compétences de leur personnel sans ralentir la production. Le *Jobrotation* est en fait un instrument faisant le lien entre la politique de la formation et la politique de l'emploi; c'est un outil permettant de trouver une solution non adéquationniste à la grande question de la relation entre la formation et l'emploi; c'est un outil multiforme, adaptable tant aux grandes qu'aux petites entreprises, tant aux salariés qualifiés qu'aux salariés de bas niveau de qualification, tant aux branches industrielles qu'au secteur tertiaire, utilisable tant en période de chômage comme outil de lutte contre le chômage de longue durée qu'en période de plein emploi comme outil de requalification constante de la main-d'œuvre et de lutte contre les goulets d'étranglement des qualifications.

C'est un instrument de base de la formation tout au long de la vie. Il permet de faire pénétrer la formation continue au cœur des petites entreprises qui n'ont pas pu jusque-là entrer *dans la culture de la formation professionnelle continue* (FPC) en raison de la désorganisation de leurs activités productives qu'entraîne le départ en formation de leurs collaborateurs. Il permet l'adaptation en souplesse des entreprises aux changements technologiques et organisationnels qui caractérisent notre mode actuel de production. Il a enfin pour effet de stimuler l'ensemble du collectif de travail, y compris ceux qui ne partent pas en formation à l'extérieur, en obligeant l'ensemble de l'entreprise à accepter de s'organiser différemment afin d'intégrer au mieux les remplaçants venus de l'extérieur. Ces remplaçants ont quant à eux, entre autres avantages, celui de porter sur l'entreprise un regard neuf et sans complaisance susceptible d'aider à la remise en cause d'un certain nombre de barrières et d'obstacles

“Si le Jobrotation présente tant d'avantages, comment expliquer alors qu'il ne se développe pas plus rapidement qu'il ne le fait en Europe? Comment expliquer qu'il ne soit pas entré dans la boîte à outils de base de la relation formation-emploi? La lenteur du développement du Jobrotation s'explique par la résistance des différents acteurs qu'il tend à bousculer.”



“Il faut [...] autant que possible qu’une réglementation propre au Jobrotation soit prise dans chaque pays, prévoyant les congés pour formation et les financements adaptés à chaque type d’acteur.”

préjudiciables à l’intégration des évolutions technologiques.

Si le *Jobrotation* présente tant d’avantages, comment expliquer alors qu’il ne se développe pas plus rapidement qu’il ne le fait en Europe? Comment expliquer qu’il ne soit pas entré dans la boîte à outils de base de la relation formation-emploi? La lenteur du développement du *Jobrotation* s’explique par la résistance des différents acteurs qu’il tend à bousculer. Comme nous l’avons déjà dit, la culture des PME n’a pas encore intégré la FPC et, dans les grandes entreprises, les salariés eux-mêmes sont très réticents face à une mesure qui a pour principe l’alternance sur le poste de travail, apportant de fait la preuve que personne n’est irremplaçable. L’administration quant à elle n’est pas prête à intégrer un outil “qui la dépasse”. En effet, l’administration est compartimentée par domaines d’intervention: tel ministère, ou telle direction du ministère, ou encore tel bureau de la direction intervient en matière de politique de l’emploi, tel autre intervient en matière de politique de formation professionnelle. Par nature, un outil de type “*emploi-formation*” ne relève à part entière d’aucune administration et oblige à des ententes et négociations entre administrations tout à fait incompatibles avec les voies habituelles de la bureaucratie. Quand une expérimentation de *Jobrotation* est lancée, elle devient un casse-tête bureaucratique, allant chercher les financements auprès d’autant de sources différentes que d’acteurs concernés: chômeurs en formation de mise à niveau, chômeurs remplaçants, salariés libérés en formation (coût de la formation et coût du salaire), organisme porteur de l’action de *Jobrotation*, etc.

Si l’on est persuadé de l’intérêt de la mesure *Jobrotation* et si l’on souhaite en assurer le développement durable en Europe, comment donc procéder pour que toutes ces résistances ne finissent pas par

étouffer la mesure? Sørensen et Grünewald rejoignent sur ce point les conclusions de l’Agora VIII. Le *Jobrotation* n’est susceptible de se développer qu’à la condition qu’il reste pour les entreprises, pour les salariés et pour les chômeurs une mesure simple d’accès, non étouffée par les règles bureaucratiques et au financement rapidement accessible. Il faut donc, autant que possible, qu’une réglementation propre au *Jobrotation* soit prise dans chaque pays, prévoyant les congés pour formation et les financements adaptés à chaque type d’acteur. Il faut enfin et surtout que dans chaque pays un opérateur unique soit désigné, qu’un guichet unique soit ouvert, financé sur des ressources nationales propres, prenant en charge l’ensemble des problèmes du *Jobrotation* de la recherche de remplaçants jusqu’à la formation des salariés libérés. L’expérience du financement des expérimentations de départ par la Communauté européenne (ADAPT, EQUAL, ...) montre en effet que, sans le financement d’un maître d’œuvre motivé (militant), les opérations de type *Jobrotation* ont vite fait de s’éteindre du fait de la complexité des montages à réaliser. L’association *EU Job-Rotation* pour l’Europe et les différentes têtes de pont de son réseau pourraient à cet égard constituer un premier noyau de base autour duquel constituer ces organisations responsables du *Jobrotation* dans les pays d’Europe et dont le but serait triple: promouvoir le *Jobrotation* auprès des entreprises, rendre le *Jobrotation* le plus simple et le moins bureaucratique possible pour celles-ci, pour leurs salariés et pour les chômeurs, servir d’interlocuteur et de conseil à l’administration dans l’élaboration et l’adaptation des législations nationales et locales concernant le *Jobrotation*. Si un financement européen du réseau semble nécessaire et incontournable, les structures locales du *Jobrotation* devraient être bien entendu financées par les États membres concernés, voire par les régions.

Europe – International

Informations, études comparatives

Corporate social responsibility: partners for progress.

[La responsabilité sociale des entreprises: partenaires pour le progrès]

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE

Partners for Progress: Towards a new approach to Corporate Social Responsibility Paris. 2000

Paris: OCDE, 2001, 149 p.

(Gouvernance)

ISBN 9264195122

En assumant une responsabilité sociale, les entreprises contribuent au développement durable. De nos jours, le comportement de l'entreprise ne doit pas seulement assurer un profit aux actionnaires et associés, un salaire au personnel et des produits et des services aux clients, il doit aussi répondre aux préoccupations de la société et aux problèmes d'environnement. Les cultures locales font contrepoids à la mondialisation et les tensions entre les forces du commerce mondial et les intérêts des cultures locales génèrent de nouvelles politiques. En franchissant les obstacles de la responsabilité sociale, tous les partenaires et secteurs doivent s'engager à adhérer à une stratégie sociale cohérente, allant dans l'intérêt de la société dans son ensemble. Des partenariats avec les travailleurs, des ONG, les collectivités et les entreprises permettent de s'attaquer au problème de l'exclusion sociale et à d'autres problèmes internes, dans le but de trouver des solutions novatrices et de les appliquer, afin que le dialogue politique relève les défis sociaux au niveau local. Cette publication donne un aperçu complet de la responsabilité sociale des entreprises, avec les expériences et les pratiques à l'échelon local. Elle montre que les partenariats sont un mécanisme puissant qui aide les entreprises à être plus responsables sur le plan social. Plusieurs communications présentées à la conférence "Partners for Progress – Towards a new approach to Corporate Social Responsibility" (Partenaires pour le

progrès – Vers une nouvelle approche de la responsabilité sociale des entreprises), qui s'est tenue à Paris en novembre 2000, sont reproduites dans cet ouvrage, à recommander vivement aux acteurs politiques, aux ONG, aux entreprises et à tous les intervenants locaux concernés par le développement durable.

Regards sur l'éducation: les indicateurs de l'OCDE 2001

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE

Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement – CERI

Paris: OCDE, 2001, 444 p.

ISBN 9264286683

Dans tous les pays de l'OCDE, les pouvoirs publics cherchent à accroître l'efficacité de leur système éducatif tout en s'employant à trouver des ressources supplémentaires pour faire face à la demande croissante d'éducation. Les indicateurs de l'enseignement de l'OCDE permettent aux pays de se situer par rapport aux autres. L'édition 2001 de *Regards sur l'éducation – Les indicateurs de l'OCDE* propose toute une batterie d'indicateurs comparables et à jour. Ces indicateurs sont le fruit d'une concertation entre spécialistes sur les moyens de mesurer l'état actuel de l'éducation à l'échelle internationale. Ils renseignent sur les ressources humaines et financières investies dans l'éducation, sur le fonctionnement et l'évolution des systèmes d'enseignement et de formation et sur le rendement de l'investissement éducatif. La présentation thématique de cet ouvrage et les informations qui accompagnent tableaux et graphiques en font un outil précieux pour tous ceux qui s'intéressent à l'analyse comparative des systèmes éducatifs. Cette édition de *Regards sur l'éducation* comprend de nouveaux indicateurs: l'évolution du niveau et de la répartition des résultats des élèves; les mesures d'incitation proposées par les pouvoirs publics pour attirer et retenir les enseignants qualifiés; l'accessibilité et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les processus d'enseignement et d'acquisition de

Choix de lectures

Rubrique réalisée par
Anne Waniart

du service documentation
du CEDEFOP, avec l'appui
des membres du réseau
documentaire

La rubrique "Choix de lectures" propose un repérage des publications les plus significatives et récentes relatives à l'évolution de la formation et des qualifications au niveau européen et international. Privilégiant les ouvrages comparatifs, elle signale également des études nationales réalisées dans le cadre de programmes européens et internationaux, des analyses sur l'impact de l'action communautaire dans les États membres, ainsi que des études sur un pays vu d'un regard extérieur. La section "Du côté des États membres" rassemble une sélection de publications nationales significatives.



connaissances; les subventions et les transferts publics en faveur de l'éducation et leurs bénéficiaires; la participation à des activités de perfectionnement professionnel des actifs occupés. Les pays de l'OCDE sont désormais beaucoup plus nombreux à communiquer des données concernant la plupart des indicateurs. De plus, grâce au programme sur les Indicateurs de l'éducation dans le monde, un large éventail de pays non membres ont également contribué à cette édition de *Regards sur l'éducation*, étendant ainsi le champ couvert par certains indicateurs à près des deux tiers de la population mondiale.

Les données sur lesquelles s'appuient les indicateurs de l'enseignement de l'OCDE peuvent être consultées sur Internet à l'adresse <http://www.oecd.org/els/education/ei/index.htm>.

European perspectives on cultural policy: cultural policy reviews, requirements for a sustainable cultural policy / Christopher Gordon et Simon Mundy

[Perspectives européennes sur la politique culturelle: tour d'horizon des politiques culturelles, conditions d'une politique culturelle durable]

Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture – UNESCO
Paris: UNESCO, 2001, 117 p.
ISBN 92-3-103771-4

“Lorsque la culture est comprise comme la base du développement, la notion même de politique culturelle doit être fortement élargie. Toute politique de développement doit être très sensible à la culture et inspirée par la culture elle-même.” Cette citation est l'une des conclusions, d'une grande portée, du rapport intitulé “*Our Creative Diversity*”, notre diversité créative. La diffusion d'idées nouvelles dans le grand public du monde entier compte depuis longtemps parmi les fonctions de plaque tournante de l'UNESCO. L'organisation a donc invité Christopher Gordon et Simon Mundy à mettre leur perspicacité et leur expérience au service d'un tour d'horizon sur les politiques culturelles et d'un examen des exigences d'une politique culturelle durable. Ce livre est à la fois une fin et un commencement: une fin parce qu'il décrit la maturation d'un long processus de

réflexion de la part d'un très grand nombre de personnes et d'institutions dans le monde entier, et un commencement parce qu'il trace le croquis d'une politique culturelle et de sa mise en pratique pour les années à venir.

Evaluation and the invisible student: theories, practice and problems in evaluation distance education provision / Peter Gilroy [et al.]

[L'évaluation et l'étudiant invisible: théories, pratiques et problèmes de l'évaluation de l'enseignement à distance]

Quality Assurance in Education, Vol. 9, n° 1 (2000), p. 14-22
Bradford: MCB University Press, 2001
ISSN 0968-4883

Pour garantir la qualité de l'expérience proposée aux apprenants, il est capital de s'assurer que l'enseignement supérieur à distance répond à leurs attentes. Il est particulièrement délicat de juger si un enseignement qui est dispensé à distance, sans face à face régulier entre les enseignants et les étudiants, tient ses promesses, surtout s'il est confronté à des conceptions de la qualité qui diffèrent des conceptions habituelles et à des audits externes. Ce document dégage la nature contestée de la qualité, examine des modèles d'évaluation, établit un lien entre ces modèles et les formes d'évaluation existantes de l'enseignement et il propose une approche constructiviste alternative fondée sur la notion de service de référence.

Innovative networks: co-operation in national innovation systems

[Réseaux novateurs: coopération dans les systèmes d'innovation nationaux]

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE
Paris: OCDE, 2001, 340 p.
(Science et innovation)
ISBN 9264195483

Cette publication analyse le rôle des réseaux dans la diffusion des innovations et des technologies. Elle passe en revue les initiatives politiques de promotion de réseaux efficaces dans des pays sélectionnés de l'OCDE et en retire les principales implications en termes de politique pu-



blique. Elle donne un aperçu des concepts récents et des informations concrètes d'actualité sur ce mécanisme important qu'est la croissance induite par l'innovation.

Innovative people: mobility of skilled personnel in national innovation systems

[Novateurs: la mobilité du personnel qualifié dans les systèmes d'innovation nationaux]

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE
Paris: OCDE, 2001, 149 p.
(Science et innovation)
ISBN 9264195416

La mobilité du personnel qualifié, entre le secteur public et le secteur privé et à l'intérieur de ces secteurs, est un mécanisme vital de diffusion du savoir tacite dans les systèmes d'innovation locaux, nationaux et mondiaux. En se fondant sur de nouvelles preuves empiriques, cette publication compare les taux et les schémas de mobilité de la main-d'œuvre hautement qualifiée dans un échantillon de pays membres de l'OCDE. Elle décrit également l'internationalisation rapide de ce mode de circulation du savoir et propose des pistes pour l'amélioration des statistiques comparables sur une échelle internationale dans ce domaine.

International Initiatives and Trends in Quality Assurance for European Higher Education / Campbell, Carolyn; van der Wende, Marijk

[Initiatives européennes et tendances de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Europe]

Réseau européen d'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur – ENQA
Helsinki: ENQA, 2001, 37 p.
ISBN 951-98680-0-3
ENQA,
E-mail: enqa@minedu.fi,
URL: <http://www.enqa.net/>

Ce rapport vise en particulier à décrire les initiatives et processus importants dans le domaine de l'assurance et de la reconnaissance de la qualité, qui dépassent le cadre national. Il complète donc les rapports sur l'état de l'art de l'assurance qualité dans les États membres de l'UE et de

l'EEE. Il donne également une analyse des questions qui entrent en jeu dans le débat sur l'assurance qualité en Europe. Son intention n'est pas de répondre à ces questions, mais de dégager les problèmes clés et d'esquisser les principales questions auxquelles il faut répondre.

URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/euorg/enqa/2001_0003_en.pdf

Innovationen nationaler Berufsbildungssysteme von Argentinien bis Zypern: Berufsbildungsprofile im Blickfeld des Internationalen Fachkräfteaustausches (IFKA) / Wolfgang Hellwig, Uwe Lauterbach, Botho von Kopp (dir.)

[Innovations dans les systèmes nationaux de formation professionnelle, de l'Argentine à Chypre: profils professionnels et échanges internationaux de personnel qualifié]

Carl Duisberg Gesellschaft – CDG
Baden-Baden: Nomos Verlags-Gesellschaft, 2001, 226 p.
(Schriftenreihe der Carl Duisberg Gesellschaft, 11)
ISBN 3-7890-7556-6

Cette publication trace le profil du système de formation professionnelle des pays suivants: Argentine, Australie, Brésil, Bulgarie, Chili, Chine, Danemark, Finlande, France, Grèce, Royaume-Uni, Indonésie, Irlande, Italie, Japon, Canada, Corée, Malaisie, Norvège, Autriche, Pologne, Roumanie, Russie, Suède, Suisse, Slovaquie, Espagne, Afrique du Sud, Taiwan, Thaïlande, République tchèque, Turquie, Hongrie, États-Unis, Viêt-nam et Chypre.

Investir dans les compétences pour tous: communiqué / réunion des ministres de l'éducation des pays de l'OCDE

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE
Paris: OCDE, 2001, 7 p.

La réunion des ministres de l'éducation, qui s'est tenue à Paris du 2 au 4 avril 2001, avait pour thème "Investir dans les compétences pour tous", l'accent étant placé ainsi plus directement sur les résultats que sur l'investissement en soi. Dans le cadre de cette nouvelle mission, l'OCDE pré-



voit d'orienter ses activités pour la période 2002-2006 entre autres sur: les compétences nécessaires pour pouvoir participer à une société cognitive; des indicateurs nouveaux, mieux comparables, des compétences et de la formation tout au long de la vie, en insistant particulièrement sur les compétences des adultes; des stratégies de développement et de promotion des compétences (recouvrant des changements au niveau de l'enseignement, du recrutement et du perfectionnement professionnel des enseignants, ainsi que les structures formelles et informelles d'enseignement et de formation); des stratégies de financement de l'investissement dans le développement des compétences; les apports du capital humain et social à la croissance économique et au bien-être de l'individu et de la société; la recherche et l'innovation concernant la société cognitive.

Learning for life / Homma Masao
[Apprendre pour la vie]

Look Japan, juillet 2001, p. 1-17
 [S.l.]: Look Japan, 2001

Dans cet article, Homma Masao, directeur général administratif de l'université de Kyoto, qui joue aussi depuis longtemps un grand rôle dans la politique éducative, passe en revue les changements en cours dans le système national. Il indique que l'accent est maintenant placé sur la diversité et l'individualité dans les établissements d'enseignement, ainsi que sur la promotion de la formation tout au long de la vie.

URL: <http://www.lookjapan.com/LBcoverstory/01JulyCS.htm>

Linkages between vocational education and training providers and industry / Jihee Choi [et al.]

[Liens entre les prestataires de FEP et l'industrie]

National Centre for Vocational Education Research – NCVER [Centre national de recherche en formation]; Korea Research Institute for Vocational Education and Training – KRIVET [Institut coréen de recherche sur la formation et l'enseignement professionnels]

Adelaide: NCVER, 2001, 116 p.
 ISBN 0873976991

Cette publication est une compilation des communications présentées au séminaire coréano-australien sur la formation et l'enseignement professionnels, qui a eu lieu à Séoul, République de Corée, le 10 novembre 2000. On y trouve les résumés d'études de cas sur les liens établis entre des entreprises et des prestataires de formation coréens et australiens sélectionnés des secteurs hôtellerie et tourisme et électronique et technologies de l'information, avec une analyse pour chaque étude de cas des avantages et des difficultés.

Policy borrowing: lessons from European attempts to transfer training practices / Jill Turbin

[Emprunts politiques: enseignements tirés des essais de transfert de pratiques de formation en Europe]

Leicester: CLMS, 2001, 35 p.
 (Working paper, 27)

University of Leicester, Centre for Labour Market Studies – CLMS

Information Officer,
 Centre for Labour Market Studies,
 103 Princess Road East,
 University of Leicester,
 UK-Leicester LE1 7LA

La mondialisation a favorisé les transferts de stratégies et de "meilleures pratiques" entre pays. Ce document de travail est consacré à un examen de ces emprunts dans le domaine spécifique de la formation et de l'enseignement professionnels (FEP). À l'aide des données d'études de cas tirées d'une évaluation étendue d'un programme européen, il met en évidence quelques-uns des obstacles rencontrés lorsque l'on essaie de transférer des principes, des pratiques et des systèmes de formation d'un pays à un autre. Tout en reconnaissant qu'il est important "d'apprendre" à un niveau plus large, il argue que les systèmes de FEP s'inscrivent dans un contexte de société, institutionnel et culturel plus large qui limite le succès du transfert.

URL: http://www.clms.le.ac.uk/WWW/publications/wkpapers/working_paperNo27.pdf



Quality Assurance in the Nordic Higher Education: accreditation-like practices

[Assurance qualité dans l'enseignement supérieur dans les pays nordiques: pratiques du type "accréditation"]

Réseau européen d'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur – ENQA
Helsinki: ENQA, 2001, 38 p.

ISBN 951-98680-2-X

ENQUA,

E-mail: enqa@minedu.fi,

URL: <http://www.enqa.net/>

Plusieurs organismes des pays nordiques membres de l'ENQA ont réalisé en 2000 un projet commun visant à analyser le concept de l'accréditation et à identifier les procédures d'accréditation et les pratiques similaires. Ces organismes sont les suivants: *Danish Evaluation Institute* (Institut danois d'évaluation), *The Finnish Higher Education Evaluation Council* (Conseil finlandais d'évaluation de l'enseignement supérieur), *The National Agency for Higher Education, Sweden* (Agence suédoise de l'enseignement supérieur) et *The Network Norway Council* (Conseil norvégien des réseaux). Le résultat de ce projet est un compte rendu clair des conceptions de l'accréditation et de l'évaluation dans les pays nordiques, qui expose également de manière très cohérente et intelligible les différentes questions actuelles associées à l'accréditation et à l'évaluation.

URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/euorg/enqa/2001_0001_en.pdf

Quality standards for evaluating multimedia and online training / Lynette Gillis

[Normes de qualité pour l'évaluation de la formation multimédia et en ligne]

American Society for Training and Development;

Virginia: ASTD, 2001, 240 p.

Cet ouvrage aidera les organisations à choisir dans l'offre de programmes de formation standard ceux qui sont les plus efficaces. Il propose une grille d'évaluation permettant de comparer les caractéristiques des différents programmes. Ces critères peuvent également servir pour préparer des demandes de propositions

de cursus de formation électronique ou pour l'évaluation formative. Il comprend six livrets d'évaluation, des tests d'utilité pour les élèves et des fiches de suivi.

Towards the goal of full employment: trends, obstacles and policies / Peter Richards

[Vers le plein emploi: tendances, obstacles et politiques]

Bureau international du travail – BIT

Genève: BIT, 201, 143 p.

ISBN 92-2-111389-2

Cette étude pénétrante donne un excellent aperçu de la situation de l'emploi dans le monde d'aujourd'hui. Elle examine l'efficacité des politiques existantes et combien d'entre elles sont inopérantes dans le climat économique actuel. Elle présente l'emploi avec réalisme comme une question complexe et aide le lecteur à ne pas le considérer uniquement sous l'angle du revenu et de la croissance économique, et à comprendre qu'il est aussi très dépendant du contexte national et des institutions. Tout au long de cette étude, l'accent est placé tout spécialement sur les problèmes de l'égalité dans l'emploi – liberté d'association et participation des travailleurs, non discrimination et égalité de chances. Il est démontré en particulier comment les normes et les recommandations du BIT, qui définissent effectivement les paramètres des stratégies nationales d'emploi, peuvent contribuer à améliorer la situation de l'emploi dans le monde en encourageant une approche holistique des questions politiques. Une section consacrée aux pays en développement examine les facteurs déterminants de la croissance, de la demande de main-d'œuvre et de la réduction de la pauvreté. Cette publication critique également certaines politiques et commente la contribution apportée par le BIT pour conduire le processus de croissance économique à des résultats socialement acceptables.

La politique de la jeunesse en Estonie

Conseil de l'Europe – COE

Strasbourg: COE, 2001, 52 p.

ISBN 92-871-4597-0

Deux facteurs essentiels forment le cadre de la politique actuelle de la jeunesse en Estonie, à savoir l'importance tradition-



nelle de l'éducation et des valeurs éducatives et la nécessité de gérer les structures nationales d'éducation et de loisirs utiles, mais coûteuses, héritées du passé communiste du pays. Toutefois, ces dernières années, un ensemble de structures et de mesures visant à élargir le champ de la politique nationale de la jeunesse ont été conçues. Le travail à accomplir est considérable, en particulier en ce qui concerne le dilemme de l'ethnicité et de la citoyenneté ainsi que la répartition des tâches de la politique de la jeunesse entre l'État, les régions et les communes. Par son analyse critique des succès et des difficultés d'un pays en transition, cette publication apporte une contribution au débat européen sur les principes, les contenus et les normes d'une politique moderne de la jeunesse.

La politique de la jeunesse en Roumanie

Conseil de l'Europe – COE
Strasbourg: COE, 2001, 80 p.
ISBN 92-871-4599-7

La Roumanie traverse une période de transformation complexe, d'un grand intérêt pour l'étude des sociétés en transition. L'intérêt de l'étude du cas roumain tient aussi à la situation du pays, à la frontière séculaire entre l'Est et l'Ouest. Cela explique l'intérêt sociologique que présentent quelques-unes des options pour le développement de la politique de la jeunesse en Roumanie, par exemple le choix entre la facilitation et l'interventionnisme.

Union européenne: politiques, programmes, acteurs

European Forum on quality of vocational training. Brussels 2001: summary of conclusions: inaugural meeting, 29-30 may 2001

[Forum européen sur la qualité de la formation professionnelle. Bruxelles 2001: résumé des conclusions: session inaugurale. 29-30 mai 2001]

Commission européenne, Direction générale éducation et culture; Centre européen pour le développement de la formation professionnelle – Cedefop;
Forum européen sur la qualité de la for-

mation professionnelle. Bruxelles. 2001
Thessalonique: Cedefop, 2001, 8 p.

Cedefop,

P.O. Box 22427 – Finikas

GR-55102 Thessaloniki,

tél. (30-31) 490111,

fax (30-31) 490102,

E-mail: info@cedefop.eu.int,

URL: http://www.cedefop.eu.int/

La mission et les objectifs généraux du Forum ont été définis dans la proposition d'action de la Commission. Le Forum est un instrument précieux de coopération et d'échange entre la Commission, les États membres et les partenaires sociaux sur le thème de la qualité de la formation professionnelle. À ce titre, il offre une plateforme utile pour encourager l'émergence d'un consensus sur de nouvelles activités et formuler des propositions et il sert de courroie de transmission d'expertise aux décideurs au niveau européen et national. Ses objectifs sont les suivants: assurer le pilotage et le suivi des travaux à entreprendre à l'échelon communautaire sur la qualité de la formation professionnelle; clarifier les questions (problèmes) ayant trait à la qualité, tant spécifiques que communes aux différents pays, ainsi que les démarches qualité (contribution à la résolution des problèmes) à différents niveaux dans le cadre de la formation initiale et continue; promouvoir la définition et la diffusion des innovations dans le domaine de la "gestion de la qualité", y compris celles qui résultent du programme Leonardo da Vinci; encourager et élargir le débat et l'échange d'informations, d'expériences et de "bonnes pratiques" dans le domaine de la gestion de la qualité dans l'Union européenne; assurer l'interaction entre les compétences et les décisions politiques en formulant des propositions pour les politiques et la pratique; soutenir les États membres, la Commission et les partenaires sociaux en apportant une valeur ajoutée communautaire aux travaux conduits par des organisations qualifiées dans ce secteur au niveau national.

http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/eu/pub/cedefop/internal/2001_0004_en.doc

http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/eu/pub/cedefop/internal/2001_0004_fr.doc



Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organisations / Dirk Buyens, Karen Wouters, Koen Dewettinck

[Défis futurs pour les professionnels du développement des ressources humaines dans les organisations apprenantes en Europe]

Journal of European Industrial Training,
Vol 25, No 9, p. 442-453
London: MCB, 2001
ISSN 0309-0509

Dans la ligne du projet *Targeted Socio-Economic Research* (TSER) (1998-2000), qui avait pour objectif d'examiner les initiatives récentes de développement des ressources humaines (DRH) dans les organisations apprenantes en Europe, cette étude compare les conclusions de la Belgique avec les perspectives européennes. Elle examine la conception qu'ont les services de développement des ressources humaines dans les organisations apprenantes de leur nouveau rôle, qui consiste à stimuler et soutenir les salariés qui se forment tout au long de la vie, les stratégies adoptées par ces services pour jouer ce rôle et les obstacles qu'ils rencontrent lorsqu'ils essaient de le faire. Un sondage conduit dans 165 entreprises, dont 39 en Belgique, fait apparaître un déficit en matière de pratiques novatrices de développement des ressources humaines. Les professionnels signalent toutefois que les stratégies de soutien aux entreprises et d'encouragement de la formation et du partage des connaissances prendront à l'avenir de plus en plus d'importance. Les facteurs qui entravent fortement le processus de changement sont également abordés dans cette étude.

Assurer la transparence des compétences: identification, évaluation et reconnaissance de l'apprentissage non formel en Europe / Jens Bjørnavold

Luxembourg: EUR-OP, 2001, 224 p.

(Reference Cedefop)

ISBN 92-896-0007-1;

n° cat. TI-32-00-871-FR-C

Disponible auprès d'EUR-OP,

2 rue Mercier,

L-2985 Luxembourg,

et dans les bureaux de vente nationaux,

tél. (352-29) 2942118,

fax (352-29) 2942709,

E-mail: info.info@opoce.cec.be,

URL: <http://www.eur-op.eu.int/>

Ce rapport offre une vue d'ensemble et une interprétation de l'évolution dans le domaine de l'identification, de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis non formels en Europe. Il met en évidence les défis auxquels sont confrontés ceux qui s'efforcent de développer des méthodologies et de créer des institutions dans ce domaine et présente les activités menées actuellement au niveau national et européen. Un certain nombre de conditions préalables au développement futur de méthodologies et de systèmes sont également présentées. L'annexe du rapport contient un glossaire des concepts les plus communément utilisés. Nous espérons que le rapport et le glossaire encourageront des travaux sur les acquis non formels.

Τα Εργασιακά Συμβούλια και ο κοινωνικός διάλογος για την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση: περιπτώσιολογική μελέτη στην Ελλάδα, την Ολλανδία, το Βέλγιο, την Ισπανία και τη Γερμανία

[Les comités d'entreprise et le dialogue social face à la formation professionnelle continue: études de cas pour la Grèce, les Pays-Bas, la Belgique, l'Espagne et l'Allemagne]

Bruinsma, Gerben

Athènes: INE, 1999, 468 p.

(Meletes, 11)

ISBN 960-7402-15-4

INE,

Emm. Benaki 71A,

GR-10681 Athens,

tél. (30-1) 0 3327710-15,

fax (30-1) 03304452,

URL: <http://www.inegsee.gr>

Cette étude de l'institut du travail (INE) de la Confédération générale des travailleurs (GSEE) présente les résultats du projet ULYSSES mis en œuvre dans le cadre du programme communautaire Leonardo da Vinci. Ce projet avait pour objectif d'examiner le rôle des délégués du personnel, en Grèce et en Europe, dans la promotion du dialogue social sur la formation professionnelle dans les entreprises. Il inclut cinq rapports nationaux sur les aspects suivants en Grèce, aux Pays-Bas, en Espagne, en Belgique et en Allemagne: a) le cadre des relations en-



tre les partenaires sociaux dans chaque pays, b) le cadre institutionnel du fonctionnement des délégués du personnel et leur rôle dans les entreprises, c) les relations entre les syndicats et des comités d'entreprise, d) le rôle des syndicats et des délégués du personnel dans la promotion de la formation professionnelle continue dans les entreprises, e) la distinction entre les responsabilités et les pouvoirs des comités d'entreprise et ceux des syndicats. L'étude est subdivisée en six chapitres. Le premier porte sur l'instauration des comités d'entreprise, le deuxième sur leur fonctionnement en Grèce, et les autres sur l'instauration des comités d'entreprise dans d'autres pays.

Transition entre le système éducatif et la vie active: chiffres clés sur la formation professionnelle dans l'Union européenne

Commission européenne, Direction générale éducation et culture

Office statistique des Communautés européennes – EUROSTAT

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle – Cedefop
Bruxelles: EUR-OP, 2001, 166 p.

(Référence Cedefop)

ISBN 92-896-0013-6; ISSN 1608-7089;
n°cat. TI-32-00-984-FR-C

Disponible auprès d'EUR-OP,

2 rue Mercier,

L-2985 Luxembourg,

et dans les bureaux de vente nationaux,

tél. (352-29) 2942118,

fax (352-29) 2942709,

E-mail: info.info@opoce.cec.be,

URL: <http://www.eur-op.eu.int/>

La transition entre l'école et le monde du travail est un problème crucial, auquel les responsables politiques de l'Union européenne prêtent une très grande attention. Malgré une nette diminution de nombre de jeunes, une amélioration générale du niveau de qualification, une scolarisation plus longue, ainsi que l'allongement de la durée de la formation, le développement supérieur à la moyenne des secteurs qui occupent surtout des jeunes et le renforcement des mesures actives d'insertion professionnelle, la situation des jeunes à l'entrée dans la vie active est encore difficile. Les jeunes, en particulier les moins qualifiés, sont souvent plus touchés par le chômage que les adultes. Les emplois qu'ils

occupent sont souvent précaires et la période de transition entre la sortie du système éducatif ou la fin de la formation et l'entrée dans la vie active est de plus en plus longue. Des données et indicateurs empiriques sont nécessaires pour permettre de prendre les options politiques et d'orienter les mesures souhaitables dans chaque cas en connaissance de cause. En ce qui concerne la lutte contre le chômage et l'accès à un emploi adapté, il importe de déterminer si les mesures prises sont utiles et efficaces pour aider les jeunes dans la phase de transition entre la formation et la vie active. L'objectif est ici d'aider chaque jeune à trouver sa place dans la société cognitive contemporaine. Pour contribuer à sa réalisation, cette publication offre une compilation de statistiques provenant pour la plupart de l'enquête sur la main-d'œuvre dans l'Union européenne. Une analyse des données, présentées sous la forme d'indicateurs, est remise à sa place à l'aide d'un cadre conceptuel reposant sur les conclusions de travaux de recherche sur la transition procédant de différentes théories économiques et sociales. L'association de méthodes descriptives et analytiques aide à mieux comprendre les phénomènes entrant en jeu, tout en mettant en évidence le potentiel des statistiques disponibles au niveau européen – potentiel que nous nous efforçons constamment d'améliorer.

Training and learning for competence: second report on vocational training research in Europe: synthesis report / Pascaline Descy et Manfred Tessaring

[Objectif compétence: former et se former; deuxième rapport sur la recherche en formation et enseignement professionnels en Europe]

Luxembourg: EUR-OP, 2001, 3 vol.

(Référence Cedefop)

ISSN 1608-7089

Disponible auprès d'EUR-OP,

2 rue Mercier,

L-2985 Luxembourg,

et dans les bureaux de vente nationaux,

tél. (352-29) 2942118,

fax (352-29) 2942709,

E-mail: info.info@opoce.cec.be,

URL: <http://www.eur-op.eu.int/>

Le deuxième rapport de fond sur la recherche en formation et enseignement



professionnels (FEP) en Europe a été publié par le Cedefop en 2001. Le lecteur y trouvera des articles sur les recherches actuelles sur la génération de compétences et de savoir et leur utilisation. Les théories de base, les méthodes et les résultats sont présentés, et les principales conséquences à en tirer pour les travaux de recherche futurs, la politique et la pratique sont examinées dans chaque contribution. Plusieurs questions fondamentales sont abordées, à savoir la gestion des systèmes de FEP; le financement et la transformation du rôle des professionnels de la formation et de l'enseignement professionnels; la formation et l'acquisition de savoir dans le contexte de la formation tout au long et "tout au large" de la vie; la formation, l'emploi et le développement des ressources humaines vus sous l'angle de l'entreprise; la dynamique du marché de l'emploi et son impact sur les compétences et les connaissances; la performance individuelle, l'exclusion sociale et la transition entre l'école/la formation et la vie active; la recherche en FEP dans certains pays non membres de l'Union européenne.

Résolution du Conseil du 13 juillet 2001 sur le e-learning

Conseil de l'Union européenne
Journal officiel des Communautés euro-

péennes, C 204, p. 3-5
Luxembourg: EUR-OP, 2001
*Disponible auprès d'EUR-OP,
2 rue Mercier,
L-2985 Luxembourg,
et dans les bureaux de vente nationaux,
tél. (352-29) 2942118,
fax (352-29) 2942709,
E-mail: info.info@opoce.cec.be,
URL: <http://www.eur-op.eu.int/>*

Le Conseil invite les États membres et la Commission à 1) prêter une attention particulière à la mise en œuvre du plan d'action sur le e-learning; 2) tirer parti des possibilités offertes par Internet, le multimédia et la formation virtuelle pour améliorer et accélérer la réalisation de la formation tout au long de la vie comme principe pédagogique de base, pour permettre à tous d'accéder à l'enseignement et à la formation; 3) promouvoir l'offre nécessaire de formation à l'aide des TIC dans les systèmes d'enseignement et de formation; 4) poursuivre leurs efforts de formation initiale et continue des enseignants à l'utilisation des TIC dans l'enseignement et la formation et suivre et analyser le processus d'intégration et d'utilisation des TIC dans l'enseignement, la formation et l'apprentissage.

URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/eu/leg/res/2001_0001_en.pdf



Du côté des États membres

A **Modernisierung dualer Berufsbildungssysteme: Probleme und Strategien in 7 europäischen Ländern** **[Modernisation des systèmes de formation en alternance: problèmes et stratégies de 7 pays d'Europe]**

Schneeberger, Arthur
 Vienne: IBW, 2000, 185 p.
 (IBW-Schriftenreihe, 117)
 ISBN 3-900671-90-7
 IBW,
 Rainergasse 38,
 A-1050 Wien,
 tél. (43-1) 54516710,
 fax (43-1) 545167122,
 E-mail: info@ibw.at,
 URL: <http://www.ibw.at/>

Il devient urgent pour les systèmes de formation professionnelle de se moderniser pour faire face aux changements qui s'opèrent dans les structures de l'économie et des professions, ainsi que dans les technologies, mais aussi face à l'évolution des attentes et des comportements de la population en matière d'éducation. Ce sont avant tout des facteurs culturels et sociopolitiques qui détermineront si les adaptations réussiront à s'imposer et quelles seront ces adaptations. L'étude présentée dans cette publication examine les défis d'ordre général auxquels sont confrontés les systèmes de formation en alternance en Europe et elle se penche sur les réponses spécifiques des pays couverts, à savoir la Suisse, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Danemark, l'Autriche, le Luxembourg et le Liechtenstein.

Qualifikation Heute: die Anforderungen der Industrie an die Aus- und Weiterbildung: Ergebnisse einer Bestandsaufnahme und begleitender Beratungen mit Industrieunternehmen im Bundesland Salzburg **[La qualification aujourd'hui: les exigences de l'industrie envers la formation initiale et continue: résultats d'un état des lieux et des entretiens conduits parallèlement avec des entreprises industrielles dans le Land de Salzbourg]**

Schedler, Klaus
 Vienne: IBW, 2000, 44 p.
 IBW,
 Rainergasse 38,
 A-1050 Wien,
 tél. (43-1) 5451671-0,
 fax (43-1) 5451671-22,
 E-mail: info@ibw.at,
 URL: <http://www.ibw.at/>

Avec cette étude sur la qualification, l'industrie du *Bundesland* du Salzbourg souhaite contribuer à rendre cette région économique attractive. Les industries modernes ont besoin de personnel très qualifié. Or, en raison du vieillissement de la population et de l'insuffisance de main-d'œuvre disponible dans la région, il leur est de plus en plus difficile de trouver ces jeunes ayant le profil requis. Pour assurer la survie du bassin économique du Salzbourg, il est important que le développement de l'offre de formation professionnelle corresponde au potentiel de développement économique du marché du travail et de l'industrie.

Valorisierung von Leonardo da Vinci in Österreich: ein Bericht zur Veranstaltungsreihe der Leonardo da Vinci Nationalagentur Österreich = building on the achievement ("Valorisation") of Leonardo da Vinci in Austria **[Valorisation de Leonardo da Vinci en Autriche: compte rendu de la série d'actions de l'agence nationale Leonardo da Vinci en Autriche = valorisation de Leonardo da Vinci en Autriche]**

Leonardo da Vinci Nationalagentur
 Österreich
 Vienne: Österreichischer Akademischer Austauschdienst, 2001, 315 p.
 Leonardo da Vinci
 Nationalagentur Österreich,
 Schottengasse 7/5,
 A-1010 Wien,
 tél. (43-1) 53726, fax (43-1) 5372680,
 E-mail: info@leonardodavinci.at,
 URL: <http://www.leonardodavinci.at>

En 2000, les résultats de la première phase du programme Leonardo da Vinci en



Autriche ont fait l'objet d'un échange de vues, afin de réfléchir à la durabilité du programme au niveau national et de formuler des perspectives pour la réalisation de sa seconde phase dans le pays. Ce projet conduit dans l'UE sur l'initiative de la Commission européenne et avec son soutien, dans le but de valoriser la première phase du programme Leonardo da Vinci, a été mis en chantier à Vienne en février 2000 dans le cadre d'une série de séminaires. Son point culminant a été la conférence internationale de valorisation à Salzbourg, le 16 juin 2000. Les séminaires spécialisés étaient focalisés sur trois grands thèmes: le système de formation en alternance, la formation professionnelle continue et les compétences linguistiques.

D Fremde Bildungswelten: alternative Strategien lebenslangen Lernens

[Formation: des mondes différents: d'autres stratégies de formation tout au long de la vie]

Bolder, Axel

Hendrich, Wolfgang

Opladen: Leske und Budrich, 2000, 274 p.

(Studien zu Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung, 18)

ISBN 3-8100-2884-3

Les auteurs présentent les résultats du projet de recherche sur le thème "La formation continue boudée", dans le cadre duquel une étude empirique comparative a été conduite sur les perspectives sociales en Allemagne de l'Est et de l'Ouest. Cette étude infirme la thèse selon laquelle la formation tout au long de la vie était entrée dans les mœurs, mais aussi celle d'une désaffection générale vis-à-vis de la formation continue. Ceux dont le gagne-pain prend appui sur des qualifications générales apprennent aussi tout au long de la vie, mais pas dans le cadre de cours formalisés proposés par des prestataires de formation poursuivant un but lucratif. Leurs qualifications reposent sur un savoir et des compétences acquis par l'expérience, sur le lieu de travail. Les actions de formation continue sont boudées lorsque leur bien-fondé n'est pas manifeste et lorsque les clients potentiels estiment qu'elles sont trop coûteuses, en particulier en termes de qualité de vie.

Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur 2000: Schwerpunkt

Erwachsenenbildung zwischen Regionalität und Internationalität

[Annuaire du travail, de l'éducation et de la culture 2000: grands axes. L'éducation des adultes entre le régionalisme et l'internationalisme]

Forschungsinstitut für Arbeiterbildung – FiAB

Bochum: FiAB, 2001, 221 p.

(Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, 18 (2000))

ISBN 0941-3456

FIAB,

Kirchplatz 2,

D-45657 Recklinghausen,

URL: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/fiab>

fiab

Ce rapport annuel du FiAB (institut de recherche en éducation des adultes) est axé sur l'influence de la mondialisation sur l'éducation des adultes. Il comporte également des chapitres sur l'éducation et le changement social, l'éducation des femmes, la formation et l'enseignement professionnels et l'histoire de l'éducation des adultes.

LebensLangesLernen: Expertisen zu Lebenslangem Lernen, Lebensarbeitszeiten, Lebensweiterbildungskonten

[Apprendre tout au long de la vie: des experts donnent leur avis sur la formation tout au long de la vie, les temps de travail et les comptes de formation continue]

Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen

Berlin: BBJ Verlag, 2001

(Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, 44)

ISBN 3-930411-18-0

Dans un contexte de changements permanents et de plus en plus rapides dans la société et l'économie en Europe, qui ne touchent pas seulement le travail, mais tous les domaines de la vie, il est nécessaire de renforcer la disposition et la capacité de l'individu à prendre l'initiative et la responsabilité de ne jamais cesser d'apprendre. Les articles et expertises contenus dans cette publication reviennent sur la discussion relative à un concept de formation tout au long de la vie.



Leur objectif est avant tout aussi de trouver une réponse aux questions de principe: comment organiser la formation dans les structures temporelles de la société, comment insérer les temps de formation par rapport à d'autres activités dans les formes d'utilisation du temps de la société, quels sont les obstacles et les problèmes qui entravent la mise en pratique d'un concept et quelles impulsions peut-on attendre au niveau européen?

Lessons we can learn from other countries / Ulrich Walwei, Heinz Werner, Ingeborg König.

[Les enseignements que nous pouvons tirer d'autres pays]

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – IAB

In *IAB topics: labour market research*, 44 (2001), 21 p.

Nuremberg: IAB, 2001

ISSN 0945-8093

L'*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (IAB, institut de recherche pour l'emploi) a organisé en septembre 2000 une conférence internationale sur les "voies et les moyens permettant de développer l'emploi" dans le cadre de l'exposition universelle à Hanovre. Cette conférence était parrainée et financée par le ministère fédéral de l'emploi et des affaires sociales. Des universitaires connus de six pays y ont débattu de problèmes nationaux et supranationaux du marché de l'emploi. Cette publication a pour objet la contribution de l'IAB à la conférence. Elle devait servir d'introduction et de guide pour la présentation des problèmes du marché de l'emploi et des résultats atteints dans les pays examinés à la conférence, à savoir la France (F), les Pays-Bas (NL), le Danemark (DK), la Grande-Bretagne (GB), les États-Unis et l'Allemagne (D) et pour la discussion qui a suivi. Le contenu des interventions d'Ulrich Walwei et de Heinz Werner à la conférence a été révisé à la lumière des commentaires critiques de leurs collègues de l'IAB. Les tableaux et les graphiques ont été actualisés.

Qualifikationsstrukturbericht 2000 [Rapport 2000 sur la structure des qualifications]

Bundesministerium für Bildung und

Forschung – BMBF

Bonn: BMBF, 2000, diverses paginations

BMBF,

Heinemannstr. 2,

D-53175 Bonn-Bad Godesberg,

tél. (49-228) 57-0,

fax (49-228) 57-3601,

E-mail: information@bmbf.bund400.de,

URL: http://www.bmbf.de

Ce rapport est un produit commun du Bundesinstitut für Berufsbildung (Institut fédéral de la formation professionnelle), de l'Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) (Institut de recherches de l'emploi de l'Institut fédéral du travail), du Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin (DIW) (Institut allemand de recherche économique) et du Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) (Centre de recherches scientifiques). Il comprend les chapitres suivants: genèse et principaux contenus du premier rapport; développement de la structure des qualifications et transformation des professions; qualifications professionnelles, changement de métier et valorisation des qualifications; qualifications et activité professionnelle en 1979-1999; projections (ce chapitre donne les résultats des projections et des prévisions établies par l'IAB en collaboration avec Prognos AG sur le développement des activités et des qualifications); identification des besoins de qualification – une tâche communautaire: ce chapitre est consacré à une comparaison internationale des méthodes de recensement des besoins de qualifications et de traduction de ces besoins sous la forme de mesures concrètes dans les différents pays.

DK Uddannelse, læring og demokratisering / Albert Christensen.

[Éducation, formation et démocratisation de la formation professionnelle]

Christensen, Albert A.

Undervisningsministeriet – UVM, Uddannelsesstyrelsen

Copenhague: UVM, 2001, 366 p.

Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie, n° 16-2001

ISBN 87-603-1979-8

ISSN 1399-2279

Undervisningsministeriets forlag, Strandgade 100 D,



DK-1401 Copenhagen K,
tél. (45-33) 925220,
fax (45-33) 925219,
E-mail: uvm@uvm.dk,
URL: <http://www.uvm.dk>

Cette anthologie a pour principal thème l'éducation, la formation et la démocratisation. Les exemples sont tirés des programmes de formation et d'enseignement professionnels. Dans plusieurs articles, les acteurs du système de formation professionnelle commentent les changements en profondeur qui s'opèrent actuellement dans l'enseignement et la formation. La transformation de la manière dont sont perçus les rôles des enseignants et des élèves/étudiants est un thème central. Les enseignants sont devenus des "facilitateurs" et les élèves/étudiants ne sont plus considérés comme des objets passifs, mais comme des sujets qui prennent activement la responsabilité d'apprendre. Ces rôles changeants exigent de nouvelles pédagogies insistant sur la personnalisation et les compétences. Ils exigent aussi une transformation des structures et de l'organisation des programmes de FEP, ce qui implique à son tour des exigences envers la direction des établissements d'enseignement professionnel. Toutes ces tendances sont décrites dans l'anthologie.

E Crónica de la Formación Profesional española: época ministerial de José María Maravall / Acero Sáez, Eduardo.

[Chronique de la formation professionnelle en Espagne, sous le ministre José María Maravall / Acero Sáez, Eduardo]

Madrid: Ediciones Técnicas y Profesionales, 2000, 288 p.

Crónica de la Formación Profesional española, 7

ISBN 84-88690-08-8

Cette publication est le septième volume de la chronique de la formation professionnelle en Espagne. Elle est consacrée à une analyse des événements marquants dans le domaine de la formation professionnelle au cours de la période allant de 1982 à 1988, qui était une période de transition entre la loi générale sur l'enseignement et la loi organique portant réglementation du système éducatif, au cours de

laquelle des modules de formation ont été mis en place à titre expérimental et le processus d'organisation du dispositif éducatif a été achevé. Elle aborde également la question des liens entre l'emploi et la formation et l'importance de l'orientation professionnelle pour la transition vers la vie active. Elle comporte une section sur le Cedefop (structure, activités, etc.), et une autre sur la formation agricole, ainsi qu'une annexe sur les lois relatives à l'éducation votées de 1983 à la fin de 1988.

Formación e inserción laboral: conceptos básicos, políticas, programas y recursos para la intervención / Salvá Mut, Francisca & Nicolau Colon, Inmaculada.

[Formation et insertion professionnelles: concepts de base, politiques, programmes et ressources pour l'intervention]

Madrid: Pirámide, 2000, 235 p.

Colección Psicología

ISBN 84-368-1500-9

Cette publication porte sur les politiques, les programmes et les ressources consacrés par l'Union européenne et par l'Espagne à l'insertion et à la formation professionnelle. Elle est subdivisée en deux parties: dans la première, les auteurs analysent le problème de l'insertion professionnelle et présentent plusieurs concepts fondamentaux, tels que, par exemple: définition du chômage, mesures liées au chômage, types de chômage, etc., et ils présentent une description et une analyse de l'évolution et de la situation actuelle de l'emploi en Europe et en Espagne; ils présentent ensuite les politiques et programmes de formation et d'insertion dans l'emploi mis au point dans l'Union européenne et en Espagne. La seconde partie est consacrée aux ressources mobilisées pour améliorer la formation et les possibilités d'insertion professionnelle des chômeurs et régies par des directives communautaires (différenciées en fonction de leur contenu – formation et emploi, formation, développement économique et social, aide aux petites et moyennes entreprises et autres ressources – et selon le type d'instruments dont elles font partie – "Fonds structurels, initiatives communautaires, projets et actions pilotes") ou gouvernementales. Ces ressour-



ces sont décrites sous la forme de documents ayant tous une structure à peu près identique.

GR Οδηγός για τους χρήστες του γενικού συστήματος αναγνώρισης επαγγελματικών προσόντων
[Guide pour les utilisateurs du système général de validation des qualifications professionnelles]

Institouto Technologikis Ekpaidefsis – ITE
 Athènes: ITE, 2000, 71 p.
 ISBN 960-7121-20-1
 ITE, 56 Sygrou Ave,
 GR-122 42 Athens,
 tél. (30-1) 0 9221000,
 fax (30-1) 0 9227716,
 E-mail: inteek@hellasnet.gr

L'institut d'enseignement technologique (ITE) a été désigné comme l'autorité compétente pour reconnaître les certificats de compétence professionnelle délivrés par les institutions d'enseignement supérieur de l'Union européenne, qui attestent que leur titulaire a accompli au moins 3 années d'études. Dans le cadre de ses attributions, il a publié ce guide, qui donne un aperçu du système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur institué par la directive communautaire 89/48, ainsi que des procédures et des pratiques de son application. Ce guide s'adresse aux personnes souhaitant faire reconnaître les qualifications acquises dans un État membre pour pouvoir aller travailler dans un autre État membre. Le lecteur y trouvera: a) des informations sur l'utilité et la fonction du système général, b) des exemples typiques de professions réglementées couvertes par le système général, c) des méthodes de définition d'équivalences entre les diplômes professionnels délivrés par les établissements d'enseignement supérieur, d) la liste des instances responsables de la reconnaissance des diplômes académiques et professionnels.

Θεσμοί και πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης: η ευρωπαϊκή πρόκληση και η εξέλιξη του εθνικού συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης.
[Institutions et politiques de formation professionnelle: le défi européen et l'évolution du système national de

formation professionnelle]

Amitsis, Gavriil
 Athènes: Ekdoseis Papazisi AEBE, 2000, 949 p.
 ISBN 960-021442-5
 Ekdoseis Papazisi AEBE,
 Nikitara 2,
 GR-106 78 Athens,
 tél. (30-1) 0 38296,
 fax (30-1) 0 3809150,
 E-mail: papazisi@otenet.gr

Cette étude examine le cadre institutionnel de la formation professionnelle certifiée en Grèce, en dresse un inventaire et analyse les interventions de l'UE en faveur de la modernisation et de l'amélioration des activités menées à l'échelon national dans ce domaine. L'étude est centrée sur les aspects suivants: a) analyse du contexte institutionnel de la mise en œuvre des activités dans le domaine de la formation professionnelle en Grèce; b) inventaire des services de planification des prestataires de services de formation professionnelle (initiale et continue) représentatifs; c) normalisation des modèles nationaux et européens dans le secteur de la formation professionnelle; d) examen du rôle et de l'intervention de l'UE dans la promotion des activités de formation professionnelle subventionnées par le FSE. Il ressort de cette étude que la politique de formation professionnelle ne devrait pas être considérée uniquement du point de vue des entreprises et en termes de compétitivité, mais aussi comme une politique devant protéger ceux qui sont exclus du marché de l'emploi.

L'étude conclut qu'il est nécessaire de réorganiser entièrement la politique de formation professionnelle et de l'adapter aux nouvelles conditions. Cela est compatible avec la consolidation constitutionnelle du droit individuel à une formation professionnelle et avec la création d'une interface entre la formation initiale et la formation continue.

IRL Forfas annual report 2000 / Forfas
[Rapport annuel 2000 du Forfas]

FORFAS
 Dublin: FORFAS, 2001, 63 p.
 FORFAS,
 Wilton Park House,
 Wilton Place,



IRL-Dublin 2,
 tél. (353-1) 6073000,
 fax (353-1) 6073030,
 E-mail: forfas@forfas.ie,
 URL: <http://www.forfas.ie>

Ce rapport annuel donne le détail des actions engagées par le conseil chargé de la promotion du développement des entreprises, de la science, des technologies et de l'emploi, le Forfas. Le développement des compétences est un aspect important des activités du conseil. Le rapport indique qu'une augmentation substantielle de l'emploi et la diminution du chômage en 2000 ne vont pas sans poser certains problèmes de main-d'œuvre et de qualifications. Il souligne que les compétences et une main-d'œuvre qualifiée seront capitales dans les années à venir, dans la mesure où la main-d'œuvre hautement qualifiée en technique, en informatique et dans les domaines scientifiques, continuera à diminuer. Il faudra donc continuer à relever le niveau de qualification de la main-d'œuvre existante, à encourager les catégories de personnes qui ne font pas partie par tradition des actifs à se présenter sur le marché du travail et à favoriser l'immigration. Pour développer les compétences, il faudrait, selon le rapport, que les pouvoirs publics, l'industrie et l'individu coopèrent, avec le soutien des partenaires sociaux. Le Forfas a publié dans le courant de l'année plusieurs rapports, dont le plus important est le second rapport du groupe d'experts sur les besoins de qualifications futurs. Ce groupe d'experts a créé un certain nombre de sous-groupes chargés de se pencher sur des questions spécifiques concernant le commerce électronique et la formation en entreprise.

Report of the e-work action forum 2000 / e-Work Action Forum

[Rapport du forum 2000 sur le travail électronique]

Dublin: Stationery Office, 2001, 37 p.
 Government Publications,
 Postal Trade Section,
 4-5 Harcourt Road,
 IRL-Dublin 2,
 tél. (353-1) 6613111,
 fax (353-1) 4752760

Le forum a été créé en 1999 pour faire avancer l'application des recommanda-

tions énoncées dans le rapport du comité consultatif national sur le télétravail et pour fournir une plate-forme pour le développement du *e-work*. Il a également pour rôle de veiller à ce que ce mode de travail contribue à la croissance économique et à une amélioration de la qualité de vie. Le rapport du forum trace une carte des développements et des initiatives qui ont été prises dans l'année pour améliorer l'environnement du *e-work*. Depuis sa création, le forum a à son actif l'adhésion des partenaires sociaux à un code de pratique pour le télétravail, son engagement dans le *Programme for Prosperity and Fairness*, le programme national pour la prospérité et l'équité, l'obtention d'un prix européen du télétravail pour le code de pratique, le lancement de la campagne de sensibilisation des entreprises d'Irlande au télétravail et la poursuite des actions engagées pour aménager un environnement budgétaire plus favorable au télétravail. Le rapport décrit en détail les développements dans le domaine de la formation et les cours proposés à tous les niveaux du système éducatif, des projets TI et des publications sur ces thèmes. Le forum signale cependant qu'il n'y a pas encore de cursus sur mesure disponibles à l'échelle nationale et certifiés, qui permettraient d'acquérir des compétences tant dans le domaine des TIC que dans les disciplines nécessaires (par exemple gestion du temps, communication, télégestion) pour être un "travailleur électronique" performant.

URL: <http://www.entemp.ie/e-work/eworkannrep.pdf>

UK Adult literacy core curriculum
[Programme de littératie de base pour les adultes]

Basic Skills Agency
 Londres: Basic Skills Agency,
 2001, 152 p.
 ISBN 1-85990-127-1
 Basic Skills Agency Publications,
 Admail 5,
 UK - London WC1A 1BR,
 tél. (44-870) 600 00,
 fax (44-870) 600 01,
 URL: <http://www.basic-skills.co.uk>

Le programme de base d'alphabétisation des adultes est le pivot de la stratégie nationale de qualification de base des



adultes. Il définit le droit à la formation pour tous les adultes ayant des difficultés en lecture et en écriture. Il décrit les contenus qui devraient figurer dans les programmes de littératie dans l'enseignement postsecondaire et l'éducation des adultes, les programmes de formation sur le lieu de travail et de formation des chômeurs, les programmes d'enseignement et de formation des détenus ainsi que les programmes d'alphabétisation locaux et pour les familles. Il aide les enseignants à répondre aux besoins individuels des adultes en sélectionnant et en dispensant les qualifications appropriées.

Learning and Skills Council: strategic framework to 2004 draft corporate plan for consultation
[Conseil pour l'apprentissage et les compétences: cadre stratégique pour le projet de plan 2004]

Learning and Skills Council – LSC
 Coventry: LSC, 2001, 30 p.
DfEE Publications,
P.O. Box 5050,
Sherwood Park, Annesley,
UK-Nottingham NG15 0DJ,
tél. (44-845) 60 222 60,
fax (44-845) 60 333 60,
URL: <http://www.dfee.gov.uk>

Ce document décrit la mission, la vision et les objectifs du *Learning and Skills Council* (Conseil pour l'apprentissage et les compétences) et la stratégie proposée pour les atteindre, l'accent étant placé sur les objectifs intermédiaires et sur leur quantification. Il montre le rôle clé que

doivent jouer les conseils locaux pour réaliser les objectifs. Il présente en détail le processus de planification et de définition des objectifs, en insistant sur la nécessité de concilier les besoins nationaux et locaux. Il plaide sans ambiguïté en faveur d'un partenariat et d'une concertation avec les partenaires clés, notamment avec les prestataires de formation.

Quality assessment committee annual report 2000 / Further Education Funding Council
[Rapport annuel 2000 du comité d'évaluation de la qualité / Conseil pour le financement de l'éducation postobligatoire – FEFC]

Coventry: FEFC, 2001, 36 p.
FEFC,
Cheylesmore House,
Quinton Road,
UK-Coventry CV1 2WT,
URL: <http://www.fefc.ac.uk>

Cette publication est le septième rapport annuel du comité d'évaluation de la qualité du *Further Education Funding Council*. Ce comité a pour fonction de superviser les travaux des inspecteurs du Conseil. À cette fin, il reçoit tous les rapports d'inspection des *colleges*, les comptes rendus des enquêtes nationales et le rapport annuel de l'inspecteur principal. Ces documents pour la période 1999-2000 et les discussions du comité dans le courant de l'année forment la base de ce septième rapport.

URL: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/nat/gbr/gov/2000_0004.pdf





Membres du réseau documentaire du CEDEFOP

CEDEFOP

European Centre for the Development of Vocational Training
P.O. Box 22427
GR-55102 THESSALONIKI
Tel. (30-31) 049 01 11 General
Tel. (30-31) 049 00 79 Secretariat
Fax (30-31) 049 00 43 Secretariat
Mr. Marc Willem
Head of Library & Documentation Service
E-mail: mwi@cedefop.eu.int
Documentary Information Network Secretariat
E-mail: doc_net@cedefop.eu.int
Web address: <http://www.cedefop.eu.int>
www.trainingvillage.gr

FOREM/CIDOC

Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi
Centre intercommunautaire de documentation pour la formation professionnelle
Boulevard Tirou 104
B-6000 CHARLEROI
Tel. (32-71) 20 61 67
Ms. N. Derwiduée
Tel. (32-71) 20 61 74
Ms. Nadine Derwiduée
E-mail: nadine.derwiduee@forem.be
Web address: <http://www.forem.be>
Joint Network Member for Belgium with VDAB

VDAB/ICODOC

Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
Intercommunautair documentatiecentrum voor beroepsopleiding
Keizerlaan 11
B-1000 BRUSSEL
Tel. (32-2) 506 13 21
Mr. R. Van Weydeveldt
Fax (32-2) 506 15 61
Mr. Reinald Van Weydeveldt
Documentation
E-mail: rvweydev@vdab.be
Mr. Tomas Quaethoven
Documentation
E-mail: tquaetho@vdab.be
Web address: <http://www.vdab.be>
Joint Network Member for Belgium with FOREM

DEL

Danmarks Erhvervspaedagogiske Laereruddannelse
The National Institute for Educational Training of Vocational Teachers
Rosenørns Allé 31
DK-1970 FREDERIKSBERG C
Tel. (45-35) 24 79 50 Ext. 317
Ms. P. Cort
Ext. 301 Ms. M. Heins
Fax (45-35) 24 79 40
Ms. Pia Cort
Research Assistant
E-mail: pia.cort@delud.dk
Ms. Merete Heins
Librarian
E-mail: merete.heins@delud.dk
Web address: <http://www.delud.dk>

BIBB

Bundesinstitut für Berufsbildung
Hermann-Ehlers-Str. 10
D-53113 BONN
Tel. (49-228) 107 21 26
Mr. D. Braecker
Tel. (49-228) 107 21 31
Ms. M. Krause
Fax (49-228) 107 29 74
Mr. D. Braecker
E-mail: braecker@bibb.de
Ms. Martina Krause
E-mail: krause@bibb.de
Web address: <http://www.bibb.de>

OEEK

Organisation for Vocational Education and Training
Ethnikis Antistatis 41 & Karamanoglou
GR-14234 ATHENS
Tel. (30-1) 27 09 144 Ms. E. Barkaba
Fax (30-1) 27 09 172
Ms. Ermioni Barkaba
Head of Documentation
E-mail: oEEK20@ath.forthnet.gr
Web address: <http://www.forthnet.gr/oEEK/>

INEM

Instituto Nacional de Empleo
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Condesa de Venadito 9
E-28027 MADRID
Tel. (34-91) 585 95 82 General
Tel. (34-91) 585 95 80
Ms. M. Luz de las Cuevas Torresano
Fax (34-91) 377 58 81
Fax (34-91) 377 58 87
Mr. Luis Díez García de la Borbolla
Deputy Director General of Technical Services
Ms. Maria Luz de las Cuevas Torresano
Information/Documentation
E-mail: mluz.cuevas@inem.es
Web address: <http://www.inem.es>

Centre INFO

Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
4, avenue du Stade de France
F-93218 SAINT DENIS LA PLAINE
Cedex
Tel. (33-1) 55 93 91 91
Fax (33-1) 55 93 17 28
Mr. Patrick Kessel
Director
E-mail: kessel@easynet.fr
Ms. Danièle Joulieu
Head of Documentation
E-mail: d.joulieu@easynet.fr
Mr. Stéphane Héroult
Documentation Department
E-mail: s.heroult@easynet.fr
Web address: <http://www.centre-info.fr>

FAS

The Training and Employment Authority
P.O. Box 456
27-33 Upper Baggot Street
DUBLIN 4
Ireland
Tel. (353-1) 607 05 36
Fax (353-1) 607 06 34
Ms. Margaret Carey
Head of Library & Technical Information
E-mail: margaret.carey@fas.ie
Ms. Jean Wrigley
Librarian
E-mail: jean.wrigley@fas.ie
Web address: <http://www.fas.ie>

ISFOL

Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori
Via Morgagni 33
I-00161 ROMA
Tel. (39-06) 44 59 01
Fax (39-06) 44 29 18 71
Mr. Enrico Ceccotti
General Director
Mr. Colombo Conti
Head of Documentation
E-mail: isfol.doc2@iol.it
Mr. Luciano Libertini
E-mail: isfol.doc2@iol.it
Web address: <http://www.isfol.it>

FOPROGEST asbl

23,rue Aldringen
L-2011 LUXEMBOURG
Tel. (352) 22 02 66
Fax (352) 22 02 69
Mr. Jerry Lenert
Director
E-mail: AGN@foprogest.lu
Web address: <http://www.foprogest.lu>

CINOP

Centrum voor Innovatie van Opleidingen
Centre for Innovation of Education and Training
Pettelaarpark 1
Postbus 1585
5200 BP's-HERTOGENBOSCH
The Netherlands
Tel. (31-73) 680 08 00
Tel. (31-73) 680 06 19 Ms. M. Maes
Fax (31-73) 612 34 25
Ms. Martine Maes
E-mail: mmaes@cinop.nl
Ms. Annemiek Cox
E-mail: acox@cinop.nl
Web address: <http://www.cinop.nl>

abf-Austria/IBW

Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschung
Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
Rainergasse 38
A-1050 WIEN
Tel. (43-1) 545 16 71 0
Ms. S. Klimmer
Fax (43-1) 545 16 71 22
Ms. Susanne Klimmer
E-mail: klimmer@ibw.at
Web address: <http://www.ibw.at>
Joint Network Member for Austria with IBE



Organisations associées

abf-Austria/IBE

Arbeitsgemeinschaft
Berufsbildungsforschung
Institut für Berufs- und
Erwachsenenbildungsforschung
Raimundstraße 17
A-4020 LINZ
Tel. (43-732) 60 93 130
Ms. M. Milanovich
Fax (43-732) 60 93 13 21
Ms. Marlis Milanovich
E-mail: milanovich@ibe.co.at
Web address: <http://www.ibe.co.at>
Joint Network Member for Austria
with IBW

CIDES

Centro de Informação e
Documentação Económica e Social
Ministério do Trabalho e da
Solidariedade
Praça de Londres 2-1° Andar
P-1091 LISBOA Codex
Tel. (351-21) 843 10 35
Ms. O. Lopes dos Santos
Tel. (351-21) 843 10 36
Ms. F. Hora
Fax (351-21) 840 61 71
Ms. Odete Lopes dos Santos
Director
E-mail:
odete.santos@deppmts.gov.pt
Ms. Fátima Hora
Documentation Department
E-mail: fatima.hora@deppmts.gov.pt
Web address: <http://www.deppmts.gov.pt>

NBE

National Board of Education
Hakaniemenkatu 2
P.O. Box 380
FIN-00531 HELSINKI
Tel. (358-9) 77 47 71 24 Mr. M. Kyrö
Tel. (358-9) 77 47 72 43
Ms. A. Mannila
Tel. (358-9) 77 47 78 19
Mr. K. Nyysölä
Fax (358-9) 77 47 78 65 or 69
Mr. Matti Kyrö
E-mail: matti.kyro@oph.fi
Ms. Arja Mannila
E-mail: arja.mannila@oph.fi
Mr. Kari Nyysölä
E-mail: kari.nyysola@oph.fi
Web address: <http://www.oph.fi>

SIP

Internationella Programkontoret för
utbildningsområdet, The Swedish In-
ternational Programme Office for
Education and Training
Box 22007
S-104 22 STOCKHOLM
Tel. (46-8) 453 72 75 Heléne Säll
Tel. (46-8) 453 72 18 Rolf Nordanskog
Fax (46-8) 453 72 53 General
Fax (46-8) 453 72 02 Ms. H. Säll
Ms. Heléne Säll; E-mail:
helene.sall@programkontoret.se
Mr. Rolf Nordanskog; E-mail:
rolf.nordanskog@programkontoret.se
Ms. Sandra Dias Dos Santos; E-mail:
sandra.dias.dos.santos@programkontoret.se
Web address: <http://www.programkontoret.se>

CIPD

The Chartered Institute of Personnel
and Development
CIPD House
35 Camp Road
LONDON
SW19 4UX
United Kingdom
Tel. (44-20) 82 63 32 78 J. Schramm
Tel. (44-20) 82 63 32 81 C. Doyle
Fax (44-20) 82 63 33 33 General
Ms. Jennifer Schramm
Policy Adviser
E-mail: j.schramm@cipd.co.uk
Ms. Cathy Doyle, Information Officer
E-mail: c.doyle@cipd.co.uk
Web address: <http://www.cipd.co.uk>

MENNT

samstarfsvettvangur atvinnulífs og
skóla
EDUCATE - Iceland
Laugavegi 51
IS-101 REYKJAVIK
Tel. (354) 511 26 60
Fax (354) 511 26 61
Ms. Stefania Karlsdóttir
General Director
E-mail: stefania@mennt.is
Ms. Adalheidur Jónsdóttir
Project Manager
E-mail: alla@mennt.is
Ms. Bára Stefánsdóttir, Librarian
barastef@ismennt.is
Web address: <http://www.mennt.is>

NCU

Leonardo Norge
P.O. Box 2608
St. Hanshaugen
N-0131 OSLO
Tel. (47-22) 86 50 00
Fax (47-22) 20 18 01
Ms. Aagot van Elslande
E-mail:
Aagot.van.Elslande@teknologisk.no
Web address: <http://www.teknologisk.no/leonardo/>

DGEAC

European Commission
DG Education and Culture
Rue de la Loi 200
B-1049 BRUXELLES
Tel. (32-2) 295 75 62
Ms. E. Spachis
Tel. (32-2) 295 59 81
Ms. D. Marchalant
Fax (32-2) 295 57 23
Fax (32-2) 296 42 59
Ms. Eleni Spachis
E-mail: eleni.spachis@cec.eu.int
Ms. Dominique Marchalant
E-mail:
dominique.marchalant@cec.eu.int
Web address: http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/index_en.htm

EURYDICE

the Education Information Network
in Europe
Le réseau d'information sur l'éduca-
tion en Europe
15 rue d'Arlon
B-1050 BRUXELLES
Tel. (32-2) 238 30 11
Fax (32-2) 230 65 62
Ms. Luce Pepin, Director
E-mail: info@eurydice.org
Ms. Patricia Wastiau-Schlüter
E-mail:
patricia.wastiau.schluter@eurydice.org
Web address:
<http://www.eurydice.org>

FVET

Foundation for Vocational Education
and Training Reform
Liivalaia 2
EE-10118 TALLINN
Tel. (372) 631 44 20
Fax (372) 631 44 21
Ms. Lea Orro
Managing Director
E-mail: lea@sekr.ee
Ms. Eeva Kirsipuu
E-mail: eeva.kirsipuu@sekr.ee
Web address: <http://www.sekr.ee/eng/index.html>

ETF

European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I-10133 TORINO
Tel. (39-011) 630 22 22
Fax (39-011) 630 22 00
Ms. Gisela Schüring
Information and Publications
Department
E-mail: gis@etf.eu.int
Web address:
<http://www.etf.eu.int/etfweb.nsf/>

OIT

Centre international de formation de
L'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 TORINO
Tel. (39-011) 69 36 510
Fax (39-011) 69 36 535
Ms. Catherine Krouch
Documentation
E-mail: c.krouch@itcilo.it
Web address: <http://www.itcilo.org>

ILO/BIT

International Labour Office
Bureau International du Travail
4 Route des Morillons
CH-1211 GENEVE 22
Tel. (41-22) 799 69 55
Fax (41-22) 799 76 50
Ms. Pierrette Dunand
Employment & Training Department
Documentalist
E-mail: dunandp@ilo.org
Web address: <http://www.ilo.org>

DFEE

Department for Education and
Employment
Room E3
Moorfoot
SHEFFIELD
S1 4PQ
United Kingdom
Tel. (44-114) 259 33 39
Fax (44-114) 259 35 64
Ms. Amanda Campbell
Librarian
E-mail:
enquiries.library@dfee.gov.uk
Web address: <http://www.open.gov.uk/index/..dfee/dfeehome.htm>

CINTERFOR/OIT

Centro Interamericano de
Investigación y Documentación so-
bre Formación Profesional
Avenida Uruguay 1238
Casilla de correo 1761
11000 MONTEVIDEO
URUGUAY
Tel. (598-2) 92 05 57
Tel. (598-2) 92 00 63
Fax (598-2) 92 13 05
Mr. Pedro Daniel Weinberg
Director
E-mail: weinberg@cinterfor.org.uy
Mr. Juan Andres Tellagorry
Documentalist
E-mail: tellagor@cinterfor.org.uy
Web address: <http://www.cinterfor.org.uy>



**Derniers
numéros
en français**



N° 21/2000

Évolution dans la formation professionnelle initiale

- L'enseignement professionnel qualifié après 2000: rapport sur un projet pilote en Suède (Jan Johansson, Torsten Björkman, Marita Olsson, Mats Lindel)
- La certification des compétences partielles
Une troisième voie vers un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur en Norvège (Karl J. Skårbrevik, Finn Ove Båtevik)
- La formation et l'enseignement professionnels à l'école – une initiative australienne: vers l'intégration des études professionnelles et générales dans le programme du secondaire supérieur (John Polesel)
- Développement de programmes pédagogiques dans le cadre de la formation professionnelle duale en Allemagne (Klaus Halfpap)

Questions de politique

- La contribution active de la formation et du dialogue social au changement organisationnel (Michael Kelleher, Peter Cressey)
- Cadre politique et juridique pour le développement de la politique de formation dans l'Union européenne
2^e partie – de Maastricht à Amsterdam (Steve Bainbridge, Julie Murray)
- La Cour de justice européenne promeut la mobilité des étudiants (Walter Demmelhuber)

Étude de cas

- Héraclès, un projet associatif d'intégration sociale et professionnelle des travailleurs handicapés (Marc Schaeffer)



N° 22/2001

Recherche

- Profils de compétences en France et en Allemagne, aux Pays-Bas, au Portugal, en Suède et au Royaume-Uni (Åsa Murray, Hilary Steedman)
- La formation des installateurs d'équipements techniques du bâtiment: comparaison avec la France et l'Allemagne (Derek King)
- Assurer la transparence des compétences: identification, évaluation et reconnaissance de l'apprentissage non formel (Jens Bjørnåvold)

La formation professionnelle et les jeunes

- Avers et envers de la "qualification initiale": vers un socle de compétences de base pour tous (Ben Hövels)
- Que faire des "décrocheurs"? Un commentaire (Mark Blaug)

La formation professionnelle en dehors de l'Union européenne

- Analyse comparative des systèmes de contrôle des connaissances, d'évaluation et de certification français, allemand et turc (Tomris Çavdar)
- La formation professionnelle en Amérique latine (Manfred Wallenborn)



N° 23/2001

- Le programme Leonardo da Vinci (1995-1999) en Espagne: résultat d'un rapport d'évaluation (Lorenzo Cachón Rodríguez)
- La formation dans le contexte de réduction du temps de travail (Jacques Trautmann)
- Enseignement professionnel aux États-Unis: réformes et résultats (Matthias Kreysing)
- Développer les placements transnationaux en tant qu'outil didactique (Søren Kristensen)
- Quelles leçons pouvons-nous tirer de la mise en place de doubles qualifications en Europe? (Sabine Manning)
- Vers un apprentissage pour l'avenir: expériences pratiques (Klaus Halpap)
- Entreprises virtuelles et formation professionnelle (Stefan Kreher)
- Formation professionnelle des personnes travaillant dans le domaine de l'égalité des chances pour les femmes (Julio Fernández Garrido, Luis Aramburu-Zabala Higuera)



Prière de découper ou de recopier le bon de commande, de le glisser dans l'enveloppe à fenêtre et de l'envoyer au CEDEFOP



- Veuillez m'envoyer un exemplaire de démonstration gratuit
- Je souhaite lire européen et m'abonne à la Revue européenne "Formation professionnelle" pour un an. (3 numéros, EUR 15 plus TVA et frais d'envoi)
- Veuillez m'envoyer les numéros suivants de la Revue européenne "Formation professionnelle" au prix symbolique de EUR 7 par exemplaire (plus TVA et frais d'envoi)

CEDEFOP

Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle
PO Box 22427

GR-55102 Thessalonique

Numéro				
Langue				

Nom et prénom

Adresse



Revue européenne “Formation professionnelle” Appel à contributions

La Revue européenne “Formation professionnelle” publie des articles rédigés par des chercheurs ou des spécialistes de la formation professionnelle et de l’emploi. Nous sommes en quête de contributions permettant à un vaste public de décideurs politiques, de chercheurs et de praticiens à l’échelle internationale d’être informés des résultats des recherches de haute qualité qui sont menées, notamment de la recherche comparative transnationale.

La Revue européenne est une publication indépendante, dont les articles sont soumis à une critique exigeante. Elle paraît trois fois par an en anglais, français, allemand et espagnol et jouit d’une large diffusion à travers l’Europe, à la fois dans les États membres de l’Union européenne et au-delà de ses frontières.

La Revue est publiée par le Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) et vise à contribuer au débat et à la réflexion sur l’évolution de la formation et de l’enseignement professionnels, notamment en l’inscrivant dans une perspective européenne.

Dans la Revue seront publiés des articles qui présentent des idées nouvelles, rendent compte des résultats de la recherche ou exposent les expériences et pratiques nationales et européennes. Elle comprendra également des prises de position et des réactions à propos des questions liées à la formation et à l’enseignement professionnels.

Les articles proposés à la publication doivent être précis, tout en étant accessibles à un public large et varié. Ils doivent être suffisamment clairs pour être compris par des lecteurs d’origines et de cultures différentes, qui ne sont pas nécessairement familiarisés avec les systèmes de formation et d’enseignement professionnels d’autres pays. En d’autres termes, le lecteur devrait être en mesure de comprendre clairement le contexte et l’argumentation présentés, à la lumière de ses propres traditions et expériences.

Parallèlement à leur publication, les articles de la Revue paraissent sous la forme d’extraits sur Internet. Il est possible d’avoir un aperçu des numéros précédents à l’adresse suivante: <http://www.trainingvillage.gr/etv/editorial/journal/journalarc.asp>.

Les auteurs des articles peuvent les rédiger soit en leur nom propre, soit en tant que représentants d’une organisation. La longueur des articles devrait être de 2500 à 3000 mots. Ils peuvent être rédigés dans l’une des langues suivantes: espagnol, danois, allemand, grec, anglais, français, italien, néerlandais, norvégien, portugais, finnois et suédois.

Les articles seront transmis au Cedefop soit sur support papier accompagné d’une copie sur disquette (format Word), soit par courrier électronique (annexe au format Word); ils seront accompagnés d’une biographie succincte de l’auteur indiquant ses fonctions actuelles. Tous les articles proposés seront examinés par le Comité de rédaction de la Revue, qui se réserve le droit de décider de leur publication et informera les auteurs de sa décision. Les articles publiés dans la Revue ne doivent pas nécessairement refléter le point de vue du Cedefop. Au contraire, la Revue offre la possibilité de présenter différentes analyses et des positions variées, voire contradictoires.

Si vous souhaitez nous envoyer un article, veuillez contacter Steve Bainbridge (rédacteur) par téléphone: (30) 310 490 111, par fax (30) 310 490 175 ou par courrier électronique à l’adresse suivante: sb@cedefop.gr.

La **Revue Formation professionnelle**
paraît trois fois par an en 4 langues (DE, EN, ES, FR).

L'abonnement comprend tous les numéros de la
Revue européenne Formation professionnelle qui
paraissent au cours de l'année, s'il n'est pas résilié
avant le 30 novembre.

La Revue européenne Formation professionnelle
vous sera expédiée par l'Office des publications
officielles des Communautés européennes à
Luxembourg et la facture par votre bureau
distributeur de l'UE.

Le prix de l'abonnement ne contient pas la TVA.
Ne payez qu'après réception de la facture!

Revue européenne Formation professionnelle
N° 24 septembre – décembre 2001/III



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