



**HAL**  
open science

## Vers une “ job rotation ” à la française ?

Bernard Gazier, Frédéric Bruggeman

► **To cite this version:**

Bernard Gazier, Frédéric Bruggeman. Vers une “ job rotation ” à la française ?. Personnel. La revue de l'ANDRH, 2018, 587, pp.60 - 61. hal-03219329

**HAL Id: hal-03219329**

**<https://hal.science/hal-03219329>**

Submitted on 6 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Vers une « job rotation » à la française ?

Bernard Gazier<sup>1</sup> et Frédéric Bruggeman<sup>2</sup>

Avril 2018

Le principe de la « job rotation » consiste à remplacer par des chômeurs préalablement formés des salariés envoyés en formation de moyenne ou longue durée. Il s'agit de faire d'une pierre deux coups. D'une part l'entreprise peut développer une politique intensive de montée en compétences sans désorganiser sa production – et cet avantage peut être très important dans le cas de PME –. D'autre part, les chômeurs, sélectionnés par l'agence de l'emploi sur la base des besoins de l'entreprise, bénéficient d'une démarche d'acquisition de compétences consolidée par une mise en œuvre lors de la période de remplacement, immédiatement après leur formation.

Cette politique a été développée concrètement par deux fois au Danemark. Une première fois de 1995 à 2000 dans un contexte de chômage élevé : de l'ordre de 10% en 1995. Il avait baissé à 5% en 2000. Une seconde fois entre 2012 et 2016 dans un contexte de redémarrage progressif de l'activité après la crise commencée en 2007. Là aussi le Danemark avait voulu attaquer de hauts niveaux de chômage et en 2016 la courbe était redescendue. La première application a été massive et généralisée, la seconde plus ciblée et davantage centrée sur les PME. Il s'agit ainsi d'une des illustrations les plus spectaculaires du « learnfare » nordique (aide aux chômeurs et aux personnes peu qualifiées via une politique intensive de formation), faite dans un pays disposant de peu de grandes firmes et en conséquence organisé autour de ses PME, et ne pouvant mobiliser facilement les ressources de l'apprentissage.

Les résultats de cette politique sont apparus très positifs. Outre les effets bénéfiques de modernisation de certaines filières, une évaluation à partir du suivi des chômeurs bénéficiaires (Soerensen et Arendt 2014) a montré que leur probabilité de trouver un emploi stable, était accrue par le dispositif : ils ont mesuré un gain net de retour à l'emploi accru de 15% au bout d'un an, par rapport aux trajectoires d'une cohorte de chômeurs équivalents non-bénéficiaires. L'emploi obtenu par les chômeurs remplaçants à l'issue de leur remplacement pouvait être soit au sein de l'entreprise qui les avait accueillis et qui donc les conservait, ou dans une autre entreprise. 6 mois après la sortie du dispositif, la moitié des personnes ayant retrouvé un emploi avaient été recrutées dans l'entreprise qui les avait accueillies. Deux effets se conjuguent donc, un effet stabilisation dans l'entreprise qui a pu apprécier les qualités des remplaçants, et un effet « remise en selle » sur le marché du travail qui améliore la possibilité de trouver un emploi ailleurs pour les bénéficiaires.

Les deux expériences se sont arrêtées l'une et l'autre parce que le taux de chômage baissant, les partenaires sociaux et les responsables gouvernementaux ont pris acte de ce qu'elles étaient exigeantes en coordination.

Il est facile de mettre en évidence l'intérêt et l'actualité d'une telle démarche dans la situation française du printemps 2018. Le redémarrage tardif de l'activité après le choc durable de la crise de 2007 se fait sur des marchés du travail souvent marqués par le paradoxe d'un niveau élevé de chômage coexistant avec des difficultés de recrutement dont la presse s'est fait

---

<sup>1</sup> Université Paris 1 et CNRS. gazier@univ-paris1.fr

<sup>2</sup> ANTIME bruggeman@orange.fr

largement écho<sup>3</sup> et que confirment les études (Dares 2017, BPI France 2018). Un consensus général appuie le diagnostic selon lequel notre pays a besoin d'une forte montée en compétences, cependant que s'engage une réforme radicale de la formation continue et que s'engage une politique pluriannuelle de requalification massive des chômeurs : le Plan d'Investissement dans les Compétences.

Il faut saluer ce volontarisme mais aussi souligner qu'il ne va pas sans risques.

La formation va à la formation : cet aphorisme bien connu résume un premier risque, celui d'un effort de formation bénéficiant d'abord et avant tout aux plus qualifiés, les plus à même de profiter des marges de manœuvre ouvertes par la liberté grandissante accordée dans le choix des formations suivies, et les plus à même d'intéresser directement les entreprises. Le second risque est la tentation d'affronter les difficultés de recrutement par une politique « adéquationniste » qui chercherait simplement à adapter des chômeurs aux postes existants et les pousser à accepter des conditions d'emploi dégradées (par l'intensification des sanctions en cas de refus, qui caractérise le passage du « learnfare » au « workfare »). On sait qu'une telle politique produit des résultats positifs mais non durables sur l'emploi au prix d'une progression de la pauvreté et au détriment de l'élévation des compétences.

La préparation de l'avenir passe donc aussi par une revalorisation des carrières, la reconstitution de l'attractivité de filières rénovées. Une manière d'y arriver est de combiner l'effort de formation avec l'accompagnement de parcours pour les chômeurs, collectivement élaborés et garantis dans le cadre de démarches de montée en compétences et de remplacement menées au sein de branches, filières ou territoires, en combinant l'engagement concerté des entreprises, de Pôle Emploi, des OPCA, des régions et des partenaires sociaux : soit une « job rotation » à la française. On peut penser par exemple à la modernisation de certaines filières telles que le bois, l'agro-alimentaire, les services à la personne, ou au développement des compétences numériques dans l'ensemble de la population active...

Une telle politique vient à l'appui d'une réorientation progressive de notre spécialisation dans les échanges internationaux et d'un virage écologique qui devient maintenant urgent. Mais l'outil est intéressant sous deux autres aspects. Il favorise les entreprises qui investissent, innovent ou adaptent leurs organisations, en facilitant la gestion des ressources humaines accompagnant leurs projets. Il est aussi exigeant en termes de coordination des acteurs, domaines dans lesquels la dynamique enclenchée par la création du CNEFOP et des CREFOP devrait s'approfondir avec celle de France Compétence. Nous avons actuellement une occasion privilégiée de lancer des démarches de « job rotation » qui permettent aux entreprises et plus généralement aux acteurs de notre pays de privilégier l'ouverture du moyen terme et du long terme sur les blocages du court terme et ce sont les opérateurs de compétences, les partenaires sociaux qui les gèrent et les DRH qui sont les acteurs clefs de telles initiatives.

## Références

BPI France, 2018, « Attirer les talents dans les PME et les ETI » BPI France Le Lab. Consultable à <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Attirer-les-talents-dans-les-PME-et-les-ETI>

---

<sup>3</sup> Les échos.fr 12/12/2017, Le Monde 01/02/2018

Dares 2017, « Les tensions sur le marché du travail au 2e trimestre 2017 », Dares Indicateurs, août 2017, N°056

Soerensen Kenneth Lykke, et Arendt Jakob Nielsen 2014,  
*Effekter af ansættelses- og jobrotationsvirkninger*, KORA, Det Nationale Institut for  
Kommuner og Regioners Analyse og Forskning