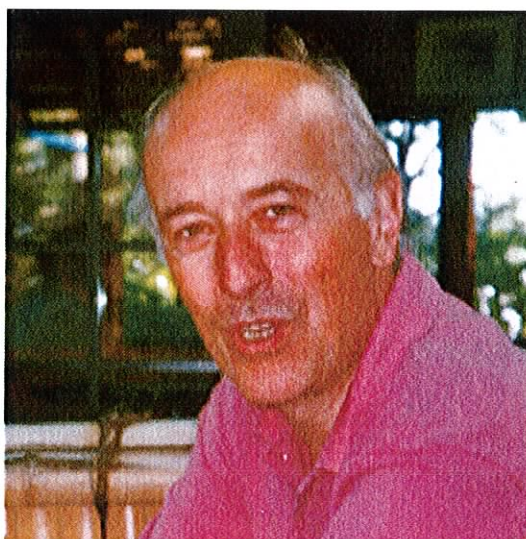


Mardi 11 janvier 2011 (18h15-20h15)

Bernard GAZIER

Economiste, professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne
et chercheur au Centre d'Economie de la Sorbonne (CES)



Adieu « flexicurité » ? Pour la création d'une nouvelle sécurité du travail sur les territoires

- Les entreprises et la sécurisation des parcours professionnels
- Comment organiser les bonnes transitions professionnelles ?
- Vers l'organisation de marchés transitionnels du travail (MTT)

Dossier documentaire



Bernard GAZIER

Adieu « flexicurité » ?

Pour la création d'une nouvelle sécurité du travail sur les territoires

Sommaire

▪ Présentation de Bernard Gazier <i>Site web Club RH Pôle Emploi</i> (www.pole-emploi.org/clubrh).....	p. 02
▪ Présentation de l'ouvrage « Ressources humaines pour sortie de crise » Sous la direction de Pierre-Eric Tixier (Les Presses de Sciences Po, septembre 2010)) Résumé.....	p. 03
Sommaire.....	p. 04
Introduction	p. 05
Adieu « flexicurité » ? (Bernard Gazier).....	p. 09
▪ Le maintien dans l'emploi, nouvel horizon des politiques actives ? Anne-Gaëlle Rico, <i>Site web Unedic</i> (www.unedic.org), 11/03/2010.....	p. 27
▪ Flexisécurité territorialisée Bernard Gazier, <i>Site web Alternatives économiques</i> (www.alternatives-economiques.fr), 11/2008.....	p. 30
▪ Bernard Gazier : « Il y a des idées à aller chercher en Autriche » Audrey Fournier, <i>Site web L'Internaute</i> (www.linternaute.com), 10/2008.....	p. 31
▪ Bernard Gazier : « Il faut absolument développer la mobilité des travailleurs » Anne-Gaëlle Rico, <i>Site web Le Monde</i> (www.lemonde.fr), 02/04/2007.....	p. 35

Biographie de Bernard GAZIER

Bernard Gazier, est professeur de Sciences Economiques à l'Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne). Il est également chercheur au Centre d'Economie de la Sorbonne (CES, université Paris 1 et CNRS), et membre « senior » de l'Institut Universitaire de France depuis 2007.

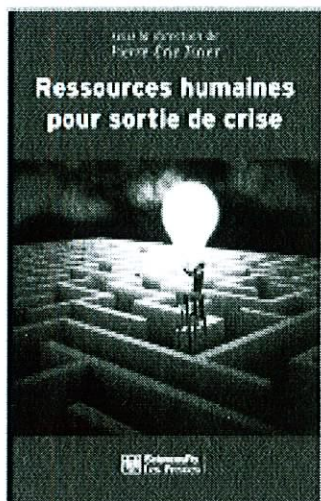
Ancien élève de l'École normale supérieure (promotion 1970), professeur agrégé de sciences économiques (doctorat obtenu en 1979 et agrégation en 1983), il est économiste du travail et spécialiste des politiques de l'emploi.

Depuis une dizaine d'années, il travaille plus particulièrement sur les Marchés Transitionnels du Travail, notion qu'il a introduite en France à la suite des travaux de l'économiste allemand Günther Schmid. Il a dirigé le laboratoire du METIS de 1993 à 1996 (recherche sur le travail, l'économie spatiale et les stratégies industrielles - Université Paris 1 et CNRS). De 1996 à 2002, il dirige l'équipe française du laboratoire MATISSE (Université Paris 1 et CNRS), depuis 2002, il est membre du CES (Centre d'économie de la Sorbonne).

Bernard Gazier est expert auprès du commissariat général du plan, de la Communauté Européenne, de la Banque mondiale et du Bureau International du Travail.

Quelques publications :

- GAZIER B. (1993) *Economie du travail et de l'emploi*, Dalloz, Paris
- SCHMID G. et GAZIER B. (dir) (2002) *The dynamics of full employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar
- GAZIER B. (2005) *Vers un nouveau modèle social*, Flammarion coll. « Champs »
- AUER P. et GAZIER B. (2007), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, coll. « Champs »
- GAZIER B. et BRUGGEMAN F. (dir) (2008), *Restructuring Work and Employment in Europe*, Edward Elgar
- GAZIER B. (2010, à paraître juin) *Les stratégies des ressources humaines*, 4^{ème} édition, La Découverte



Titre : Ressources humaines pour sortie de crise

Auteur : Pierre-Éric Tixier

Description

Les ressources humaines en entreprise peuvent-elles contribuer à la sortie de crise ? C'est à cette question qu'une quinzaine de chercheurs et auteurs reconnus, tous lauréats ou finalistes du prix RH Sciences Po/Syntec Recrutement/Le Monde répondent ici.

Cinq thèmes majeurs guident leur réflexion : 1) l'inefficacité de stratégies RH qui renvoient à des conceptions ou des modèles d'organisation inadaptés; 2) la question de la crise du travail et du sens du travail ; 3) celle des pratiques managériales et de leurs liens avec les pathologies du travail ; 4) les rapports emplois-travail dont le problème des seniors, et des jeunes qui subissent le plus les transformations du travail ; 5) le renouvellement de la gestion du recrutement, la nécessité d'améliorer l'articulation entre politiques publiques et pratiques d'entreprises pour atteindre la « flexicurité » appelée par tous.

Reconstruire les rapports entre savoir et action, développer un management factuel, trouver une nouvelle rationalité des ressources humaines, une autre façon de construire et d'atteindre la performance, tels sont, selon les auteurs, les sujets sur lesquels devraient se concentrer les directions des ressources humaines.

LES AUTEURS

Éric Albert - Norbert Alter - Rachel Beaujolin-Bellet - David Courpasson - François Dupuy - Nicolas Flamant - Bernard Gazier - Serge Guérin - Hubert L'Hoste - Yves Moulin - Jeffrey Pfeffer - Jacques Rojot - Géraldine Schmidt - Jean-Claude Thoenig - Bénédicte Vidaillet

Sommaire

Introduction

Pierre-Éric Tixier

Chapitre 1 / UN MANAGEMENT FACTUEL AUX ABONNÉS ABSENTS

Jeffrey Pfeffer

Chapitre 2 / AU CROISEMENT DE L'ENTREPRISE COMMUNAUTAIRE ET DE L'ENTREPRISE OUVERTE

Nicolas Flamant

Chapitre 3 / LA CRISE, LE TRAVAIL, LES CADRES... ET LES AUTRES

François Dupuy

Chapitre 4 / LA GESTION PARADOXALE L'INCAPACITÉ À RECEVOIR LE DON DES SALARIÉS

Norbert Alter

Chapitre 5 / RÉINVESTIR LES ENJEUX ORGANISATIONNELS

Jean-Claude Thoenig et David Courpasson

Chapitre 6 / RESYMBOLISER L'ORGANISATION

Bénédicte Vidaillet

Chapitre 7 / RÉDUIRE LES CONTRADICTIONS DU MANAGEMENT

Éric Albert

Chapitre 8 / VERS UN MANAGEMENT DYNAMIQUE ACCOMPAGNER LES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE

Serge Guérin

Chapitre 9 / L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

UNE SOLUTION OU UN PROBLÈME ?

Jacques Rojot

Chapitre 10 / VERS UNE JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LES RESTRUCTURATIONS

Rachel Beaujolin-Bellet, Yves Moulin, Géraldine Schmidt

Chapitre 11 / ADIEU « FLEXICURITÉ » ?

LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Bernard Gazier

Postface / FAIRE DU RECRUTEMENT UN AXE STRATÉGIQUE DE SORTIE DE CRISE

Hubert L'Hoste

Introduction

Pierre-Éric Tixier

Les chapitres de ce livre révèlent une situation de dissonance entre les problèmes posés et les solutions trouvées, entre les attentes des salariés et les politiques des entreprises. La crise actuelle joue comme un révélateur de phénomènes inscrits dans la longue durée. La crise des ressources humaines est antérieure à la crise financière, même si cette dernière la rend plus visible, l'exacerbe et la prolonge. Dans un monde social qui doit faire face au développement de l'individuation, à la fin des grandes institutions comme facteurs de socialisation, au développement des dimensions interculturelles et des inégalités, et à l'existence d'un chômage structurel, les ressources humaines sont au cœur des tensions qui affectent les entreprises.

Ces questions se posent dans tous les pays développés. Mais elles prennent un sens particulier en France, pays marqué par le poids des idéologies et qui s'est pensé historiquement comme porteur de valeurs universelles. La vision négative de l'entreprise, des relations de travail et des ressources humaines est le produit d'une histoire collective inscrite dans la durée¹. Différentes enquêtes révèlent qu'en France, le travail est fortement valorisé, mais que les salariés sont nombreux à vouloir aussi qu'il prenne moins de place dans leur vie². Et l'évaluation du management et des dirigeants par les salariés est parmi les plus négatives des pays européens³. Les ressources humaines sont remises

1. Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers. La crise financière du travail*, Paris, Seuil, coll. « *La République des idées* », 2006.

2. Dominique Méda, *Travail : la révolution nécessaire*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2010.

3. Sondage BVA pour BPI : « *Les salariés évaluent leurs managers* », décembre 2007. Sondage TNS Sofres pour Altedia, *Les Échos*, 30 novembre 2009, au terme duquel six salariés sur dix se défient de leurs dirigeants.

en question. Le plus souvent conçues comme des dispositifs technico-économiques, elles se révèlent être de puissants facteurs de fabrication ou de destruction des groupes sociaux et des tensions qui les parcourent. Le façonnage des destinées individuelles à travers les formes de travail et la construction des parcours professionnels construisent des destins collectifs qui constituent des indicateurs de modèle social, sinon de civilisation.

L'ambition est d'explorer sous différents angles les enjeux des ressources humaines dans un contexte de crise, et de donner au lecteur un ensemble de clefs, pour interroger ses conceptions et ses pratiques. Les visions plurielles exprimées ici proposent de sortir du conformisme, de remettre en cause les idéologies et les lectures dominantes qui asphyxient la réflexion. Les points de vue des auteurs, divers sinon parfois contradictoires, ont en commun d'être une invitation à se confronter au réel. Ils incitent à une réflexion sur la façon dont nous concevons les rapports sociaux en entreprise, les relations de l'homme au travail et les pratiques managériales. Il s'agit de favoriser les débats sur les fondements et les pratiques, et de comprendre les contradictions dans lesquelles se débattent les entreprises pour repérer des cheminements de fonctionnements humains plus efficaces. Nous sommes loin d'une compilation de soi-disant recettes qu'il suffirait d'appliquer, comme c'est souvent le cas en management.

Cet ouvrage n'est pas, non plus, le produit d'une école fondée sur une famille de pensée qui se déclinerait d'un article à l'autre. Il s'ouvre sur le constat que les stratégies des ressources humaines ont été inefficaces pendant la crise financière, quand elles n'ont pas augmenté les problèmes que connaissaient les entreprises. Ces stratégies renvoient à un ensemble de faits qui ne sont pas pris en compte dans les pratiques de management, et à des conceptions erronées sur les formes d'organisations qui deviennent des

obstacles à l'innovation, alors qu'elles prétendent la favoriser. Le *reporting* remplace ainsi le raisonnement, le discours dirigeant s'emballent autour « de l'innovation, de l'adaptabilité, de la prise d'initiative », le théorique l'emporte sur le pratique, et l'universel remplace l'analyse des situations concrètes et fait déni de la réalité.

La motivation au travail et la question du sens constitue un second volet d'interrogations concernant la motivation économique et psychologique, ou encore la signification des actes managériaux dans une situation donnée face à la crise. Les risques psycho-sociaux et les pathologies du travail représentent un troisième axe d'investigation avec une remise en cause de la vision paramédicale développée ces dernières années qui tend à individualiser les problèmes. L'entreprise préfère souvent « externaliser et sous-traiter le problème à une tierce partie », plutôt que de modifier ses pratiques et de faire évoluer les organisations et les formes de management au plus proche du terrain.

Les problèmes des rapports emploi-travail constituent un quatrième volet d'observation. En termes de démographie d'entreprise, avec le problème non résolu des seniors qui met en cause la conception dominante des âges, mais aussi, des jeunes à qui l'on reproche souvent de ne pas correspondre au modèle antérieur, alors que c'est le groupe qui subit le plus radicalement les transformations du travail et l'instabilité des emplois. Les besoins d'une gestion renouvelée de l'emploi, que ce soit en termes de restructurations, en soulignant l'intérêt de les fonder à partir de l'idée de justice ou de la nécessité d'une amélioration de l'articulation des politiques publiques avec les politiques d'entreprises par le biais de la « flexicurité ». Enfin, une postface ouvre une perspective d'avenir par une lecture stratégique du recrutement.

La sortie de crise exige une transformation profonde des conceptions et des pratiques des ressources humaines. Les auteurs suggèrent

sur des registres différents une reconstruction des rapports entre savoir et action, et proposent un ensemble de fils à tirer, autour desquels pourrait se construire une nouvelle rationalité de l'action du management et des ressources humaines, une autre façon de construire et d'atteindre la performance.

Chapitre 11 / ADIEU « FLEXICURITÉ » ? LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Bernard Gazier

Objectif central de la stratégie européenne de l'emploi depuis 2006, la « flexicurité » est de plus en plus controversée depuis le déclenchement de la crise mondiale en 2008. La démarche consiste à tenter d'équilibrer, voire de compenser les pressions en faveur de la flexibilité par de nouveaux droits et dispositifs censés apporter plus de sécurité dans les trajectoires des travailleurs en Europe. Avec l'effondrement de la bulle financière et ses répercussions économiques et sociales, ce sont finalement les méfaits catastrophiques d'un marché hyperflexible qui ont été montrés du doigt : le marché de la finance mondialisée. La crise a ouvert une période d'éloges de la rigidité, qui a servi de pare-feu et donc stoppé la généralisation des tendances déflationnistes et de la protection sociale faisant passer les hommes avant les marchés. Tout compromis tendant à faire une part, quelle qu'elle soit, à la flexibilité, est brusquement apparu comme illégitime, notamment sur le marché du travail.

La période de redémarrage incertain inaugurée au début de 2010 est propice au réexamen des avantages et des faiblesses de la « flexicurité », pour éventuellement lui substituer d'autres projets. Certains existent déjà. Dans ce chapitre, on discutera l'actualité des formulations et des propositions faites depuis 1995 en termes de Marchés transitionnels du travail (MTT), qui se présentent comme un projet institutionnellement structuré de construction d'employabilité collective en Europe.

On définira tout d'abord brièvement la « flexicurité » comme un « agenda » de réforme du marché du travail et de la protection sociale, intermédiaire entre deux autres « agendas » qui s'opposent en ce même domaine. On pourra ensuite présenter les « marchés

transitionnels du travail » (MTT), qui débouchent sur la formulation d'un quatrième « agenda ». On illustrera enfin la pertinence de cette perspective en se centrant sur l'une de ses implications majeures : la redéfinition du rôle des entreprises dans la sécurisation des parcours professionnels.

Reformer le marché du travail : trois « agendas »

Depuis une dizaine d'années, les propositions pour moderniser ou réformer les marchés du travail se regroupent en trois « agendas » de réformes : la « flexibilisation » du marché du travail, la promotion du « travail décent », et l'instauration de la « flexicurité ». Un « agenda » peut se définir comme un ensemble de prescriptions de politique économique et sociale dans un champ donné, ensemble relativement cohérent de principes identifiant de grandes priorités. Il est donc à un niveau intermédiaire entre les élaborations théoriques dont il dépend, et les mesures détaillées de politique économique et sociale qui dépendent, elles, du contexte et des acteurs. Facteur de rationalisation, il permet une meilleure coordination des acteurs concernés¹.

Actuellement promue par le FMI², et avec des nuances par l'OCDE³, la logique de la « flexibilisation » a constitué l'agenda dominant avant la crise de 2008, dans le contexte contraignant de l'interconnexion des marchés et des pressions en faveur de leur libéralisation. La « flexibilisation » instaure les conditions de

1. Peter Auer et Bernard Gazier, « Flexicurity as a Policy Agenda », CESifo DICE Report, 4, 2008, p. 3-8.

2. FMI, World Economic Outlook. Advancing Structural Reforms, Washington (D. C.), FMI, 2004.

3. OCDE, Perspectives de l'emploi 2006, Paris, OCDE, 2006.

fonctionnement les plus souples sur les marchés, ce qui passe par la possibilité permanente d'ajustements immédiats des prix. En effet, les prix constituent la variable centrale des marchés, renseignant sur la rareté relative des marchandises et rémunérant les vendeurs. Si ces signaux et ces ajustements ne sont pas pleinement réalisables – et c'est justement le cas sur les marchés du travail parce que la stabilité du salaire remplit de multiples fonctions et se trouve prise dans un réseau de justifications politiques et sociales –, alors les priorités de l'agenda se reportent sur la flexibilité numérique externe : les entreprises doivent pouvoir se débarrasser aisément des salariés qu'elles jugent excédentaires ou insuffisamment productifs. Dans ce premier agenda, la flexibilisation est reconnue comme un bien en soi, parce qu'elle est perçue comme la condition *sine qua non* d'un bon fonctionnement des marchés, celui-ci devant apporter *in fine* la sécurité aux travailleurs *via* la multiplication des opportunités d'emploi et l'ouverture de choix au plus près de leurs aptitudes et de leurs besoins. La souplesse de marchés efficaces est censée profiter à tout le monde, notamment aux chômeurs, parce qu'ils seront rapidement réintégrés. La contrepartie immédiate de cette position est l'acceptation de davantage d'inégalités, celles que génère le libre fonctionnement de marchés sanctionnant les positions de faiblesse et confortant les positions dominantes.

À l'opposé, l'agenda du « travail décent » promu par le BIT⁴ est venu cristalliser les oppositions à cette rationalité de soumission au jeu des marchés. À quoi bon les marchés si un grand nombre d'hommes et de femmes, mal nourris, précarisés, voire exclus, en sont les victimes ? L'agenda repose ainsi sur une série d'indicateurs et de priorités définis indépendamment des marchés du travail et

4. ILO (International Labour Office), *Decent Work*, Genève, BIT, 1999.

de leurs exigences. Normes minimales de rémunération et de conditions de travail, de santé, de logement, d'alimentation en nourriture et en eau, d'accès à la démocratie participative et aux décisions politiques, possibilité d'être représenté par un syndicat... Ces éléments font l'objet de multiples indicateurs spécialisés ou synthétiques, et résumé des priorités qui sont pour la plupart en amont du marché du travail. On peut aisément relier cet agenda aux travaux de l'économiste indien Amartya Sen sur les « capacités » (entendues comme réelles capacités d'agir compte tenu de ses propres ressources et limitations éventuelles)⁵. Il trouve du reste son terrain d'application privilégié dans les pays en voie de développement, où nombre de besoins élémentaires ne sont pas satisfaits et où le travail passe d'abord par des activités informelles et indépendantes. Dans les pays développés, où sa pertinence s'affirme de plus en plus, la prévalence du salariat et du marché du travail organisé conduit à insister sur les capacités réelles de toute personne à accéder à des consommations minimales et à défendre une série de droits dans l'entreprise.

Entre ces deux agendas clairement polarisés, se trouve un agenda intermédiaire, celui de la « flexicurité ». Désormais largement décrit dans les travaux menés sous l'impulsion de la Commission européenne⁶, il prône une flexibilisation partielle, sélective, négociée et compensée par des garanties explicites et collectivement organisées, rassemblées sous le mot de « sécurité ». Il s'agit d'abord de prendre en compte la pluralité des dimensions de la flexibilité, au-delà de la flexibilité externe numérique, et d'introduire une gamme de

5. Amartya Sen, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Paris, Odile Jacob, 2000.

6. Ton Wilthagen (rapporteur), *Flexicurity Pathways. Turning Hurdles into Stepping Stones*, Report by the European Expert Group on Flexicurity, Bruxelles, Commission européenne, juin 2007, 41 p.

possibilités d'ajustements bien plus large incluant la formation, la polyvalence, etc. Une procédure de choix négocié doit permettre de sélectionner celles qui seront développées et celles qui seront mises à l'écart, voire proscrites. L'agenda repose alors sur la reconfiguration d'une série de droits et de devoirs dont les personnes en charge des politiques publiques recherchent l'équilibre adapté aux défis et particularités nationales, afin d'accroître la participation de tous à l'emploi. Il suppose des négociations collectives et le rôle actif des partenaires sociaux, si nécessaire sous l'impulsion des pouvoirs publics. La logique est donc très différente de celle de l'agenda de la « flexibilité ». Il n'y a pas de *one best way*, et si l'essentiel demeure la recherche d'un accroissement d'adaptabilité et d'ouverture des marchés, la logique peut parfois aller jusqu'à identifier des flexibilités excessives et/ou insuffisamment compensées, qu'il convient alors de réduire et/ou de mieux compenser.

Le vif intérêt accordé à cet agenda dans les années 2000 s'explique sans doute par cette position intermédiaire de compromis négocié. Les élites syndicales ont pour la plupart rapidement vu la place centrale reconnue à la négociation collective et la possibilité d'infléchir les tendances à la déréglementation vers une reconfiguration concertée des règles du marché du travail. Mais la base des syndicats a dans l'ensemble été sceptique voire directement hostile à des arrangements qui semblaient laisser la proie de la sécurité pour l'ombre des mobilités. En 2006, la « flexicurité » a été adoptée comme objectif par l'Union européenne et par le patronat européen (Business Europe), et tolérée par la Confédération européenne des syndicats (CES), qui en a souligné d'emblée les limites et les dangers.

La « flexicurité » a aussi inspiré de multiples réformes nationales en Europe. Dans le cas français, c'est l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008, « échangeant » une série de mesures d'assouplissement de la législation du travail contre plusieurs amorces de

sécurisation des parcours, qui a été salué comme le début d'une « flexicurité à la française⁷ ».

L'effet immédiat de la crise actuelle a été de déplacer le centre de gravité des confrontations entre les trois agendas. Depuis le début de la crise, l'agenda de la « flexibilisation », sans être totalement mis de côté, devient nettement moins influent, puisque l'opinion publique peut légitimement considérer que ce sont des marchés dérégulés sans plus de barrières ni de contrôles – les marchés financiers –, qui ont généré les difficultés actuelles. Il y a donc un mouvement radical de balancier, qui passe d'un pôle à l'autre : on était à la recherche de l'adaptation à la mondialisation et d'une « flexibilisation » tolérable ; la majorité des citoyens s'interroge désormais sur le type de relations économiques à développer pour préserver les bases élémentaires de la vie matérielle et sociale, et donc l'opinion prône explicitement ou implicitement un agenda de type « travail décent ». La CES a rejeté la « flexicurité » à la fin de l'année 2009.

Toutefois, nombreuses sont les considérations qui laissent penser que cette position du balancier ne durera pas indéfiniment. Certaines sont géopolitiques et reviennent à dire que les temps ne sont guère favorables à l'exploration de grandes alternatives au capitalisme. D'autres tiennent à la dynamique enclenchée dans la crise elle-même. Les effets de la crise actuelle ne se limitent pas à cet effet de *choc* et de dénonciation d'une faillite économique et morale du capitalisme déréglementé. Celle-ci agit aussi comme un *révélateur* et un *accélérateur*. Révélateur des entreprises et des sociétés fondées sur des bases solides ou fragiles, par exemple, de la qualité des rapports sociaux qui permet ou non de gérer sagement des restructurations

7. Bernard Gazier, « Réforme du marché du travail et sécurisation des parcours professionnels. Une analyse économique de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 », *Regards sur l'actualité*, 343, août-septembre 2008, p 7-28.

et des licenciements collectifs en prenant en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. Elle agit également comme un accélérateur, lorsque l'on se rend compte que telle ou telle catégorie n'est pas protégée et doit l'être – par exemple les jeunes non qualifiés en France –, ou encore que telle ou telle transition professionnelle suppose des aménagements collectifs supplémentaires.

À moyen terme, il semble donc justifié de parier pour une accélération de la recherche d'un marché conservé mais mieux maîtrisé. Il devrait en résulter un retour du balancier vers une nouvelle position intermédiaire, qui devrait être logiquement entre la « flexicurité » et le « travail décent ». Cette position garderait certains traits du compromis précédents, mais le déplacerait en mettant la sécurité au premier plan. En somme, il s'agirait de partir de la sécurité et non de la flexibilité, et de poser une sécurisation renforcée des trajectoires professionnelles au cœur du débat social. Mais renforcée en quel sens, et quel pourrait être le contenu de cette nouvelle position intermédiaire ?

Les Marchés transitionnels du travail et le quatrième agenda

Issus d'une réflexion menée au début des années 1990 par des économistes du Wissenschaftszentrum Berlin, les Marchés transitionnels du travail (désormais MTT) proposent une perspective de re-conceptualisation et de réforme d'ensemble des marchés du travail européens pour les adapter aux défis et besoins du début du XXI^e siècle. Prenant acte du brouillage croissant des frontières entre travail rémunéré, activités personnelles et activités socialement utiles, les promoteurs des MTT se centrent sur l'ensemble des « transitions » qu'une personne peut accomplir au sein du marché du

travail et autour de celui-ci, pour identifier les « transitions » souhaitables et leur associer de nouveaux droits. Il s'agit ainsi de créer les outils collectifs de contrôle de l'emploi de demain, qui sera largement fait de missions successives, de projets temporaires, de trajectoires productives dépendant de réseaux, et de carrières discontinues mais balisées et protégées⁸.

Les MTT consistent initialement en l'aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions d'activité au sens large, traditionnellement considérées comme les marges de l'emploi, et qui deviennent ici les « transitions » : périodes de formation ou de congé parental, mi-temps tout court ou combiné à un autre mi-temps, associatif par exemple, préretraite à temps partiel, etc. Ces périodes et ces occupations ont pour trait commun d'associer des activités jugées socialement utiles à une garantie temporaire de rémunération (qui peut combiner des financeurs divers), et de constituer des passerelles vers d'autres positions sur le marché du travail. Il s'agit donc, par leur développement, de renouveler les bases de la sécurité économique des travailleurs, salariés ou non, et de leur famille, en prenant appui sur les exigences et les opportunités de leur *mobilité* au sens le plus large du terme⁹.

L'idée est ainsi que des transitions et des « passerelles¹⁰ » sont devenues inévitables sur les marchés du travail actuels, qui doivent de toutes manières fonctionner avec des travailleurs à réadapter sans cesse. Les itinéraires deviennent discontinus, ne serait-ce qu'à

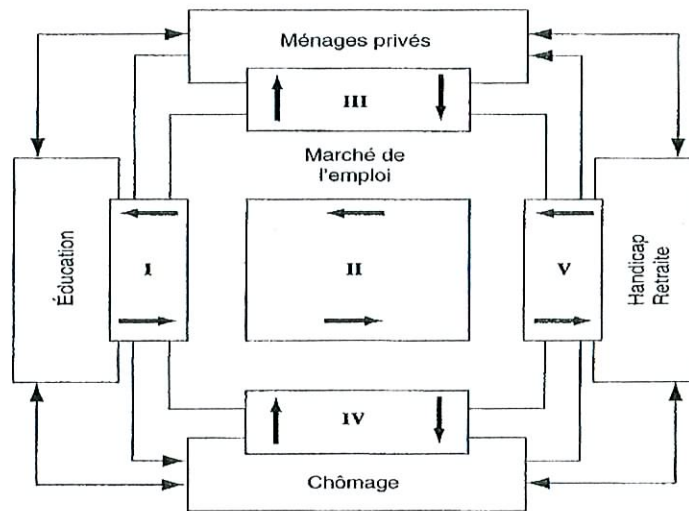
8. Cette affirmation prospective n'implique pas qu'on s'attende à ce que la durée moyenne d'un emploi diminue. Une part très importante des « transitions » s'effectue au sein d'un même emploi.

9. Günther Schmid et Bernard Gazier (eds), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002. Bernard Gazier, *Vers un nouveau modèle social*, Paris, Flammarion, 2005.

10. Le terme allemand à l'origine de la dénomination « transitionnel » est *übergänge*, soit « passerelles ».

cause des obligations de recyclage¹¹. Les MTT organisent la recherche de nouveaux espaces et de nouvelles modalités de confrontations de l'offre et de la demande, à propos de nouveaux objets de négociation : les positions temporaires d'activité. Ainsi la démarche est-elle d'abord *positive* pour ensuite affirmer son ambition *normative*. Il s'agit d'identifier les « transitions » sur le marché du travail et autour de celui-ci, afin de repérer celles qui sont favorables à l'initiative et aux revenus des travailleurs (les « bonnes » transitions), pour les promouvoir et décourager les « mauvaises », celles qui conduisent à l'exclusion ou l'appauvrissement. Traditionnellement, on identifie cinq champs traditionnels de transitions, et les critères des « bonnes » transitions sont au nombre de quatre.

Figure 1. Les cinq champs de transitions



11. Ce qui n'implique aucun diagnostic en termes d'accroissement nécessaire des mobilités sur le marché du travail, et encore moins de prescriptions en ce sens.

Les cinq champs correspondent tout d'abord (lecture horizontale en partant de la gauche) aux trois séquences traditionnelles de toute vie professionnelle : la formation (initiale ou continue), l'exercice d'une activité rémunérée (salariée ou non, à temps complet ou temps partiel...), et la retraite (progressive ou totale). Deux sources de mobilités additionnelles figurent verticalement : le chômage, en bas, et les activités sociales utiles non rémunérées (tâches domestiques et familiales, bénévolat, militantisme). La présentation statique du schéma permet d'isoler les cinq champs transitionnels principaux, qui sont indiqués en grisé et qui, soit apparaissent au sein de l'emploi, soit relient l'emploi à des positions hors emploi.

L'idée clé est l'existence, au sein de chacun de ces champs, de « transitions critiques » au cours de la vie des travailleurs qui sont susceptibles d'infléchir leur itinéraire en un sens socialement non souhaitable. Ces « transitions critiques » peuvent fort bien avoir une origine extérieure au marché du travail, et avoir été causées par un événement de nature privée : une naissance, un divorce, un parent en situation de dépendance... Mais elles peuvent aussi relever directement du marché du travail, comme dans le cas d'un licenciement ou d'une mutation. Les conséquences d'une mauvaise gestion ou d'une mauvaise protection peuvent être un appauvrissement temporaire ou durable, mais aussi un découragement personnel ou même une exclusion objective (c'est le cas par exemple des bassins du travail sinistrés).

(Quatre) principes permettent alors de définir les « bonnes transitions ». Le premier principe est d'accroître la liberté individuelle (ou l'autonomie), en donnant aux personnes plus de *pouvoir*, non seulement en termes financier *via* des transferts ; mais aussi en termes de participation aux décisions d'emploi qui les concernent. En échange de quoi les participants au marché du travail pourront

accepter d'assumer plus de risques, plus de devoirs et d'obligations. Un second principe consiste à promouvoir la *solidarité* dans la gestion des risques sociaux et des risques associés au marché du travail. Ceci implique l'inclusion, dans les programmes de redistribution, des travailleurs les plus favorisés, qui courent moins de risques ou sont mieux à même de les assurer. Le troisième principe consiste à rechercher l'*efficacité* des mesures accompagnant les transitions, à travers un processus de spécialisation, coordination et coopération. Celui-ci prend le plus souvent la forme d'un mélange de contributions publiques et privées dans la formulation et la mise en œuvre des politiques correspondantes, et suppose des modalités négociées de prise de décision. Enfin, le dernier principe consiste à mobiliser l'arsenal des techniques de gestion des risques : contrôle, évaluation et autorégulation, par le biais d'une démarche largement *décentralisée* ou par le management par objectifs. Ce principe requiert la recherche d'une meilleure codétermination des acteurs concernés, que ce soit au niveau de la firme, au niveau local ou au niveau régional.

Parmi les autres traits importants des MTT, il convient de signaler l'arrivée de nouveaux acteurs et financeurs dans les négociations autour de l'emploi et des transitions. Par exemple, organiser des transitions de fin de carrière dans un contexte de réduction d'effectif peut consister à mettre les travailleurs « seniors » à mi-temps, et à organiser des compléments d'emploi au sein d'associations qui n'ont pas les moyens de financer un emploi à temps plein et peuvent accueillir des collaborateurs à temps partiel – cet emploi pouvant, par exemple, être cofinancé par un partenaire municipal ou régional. Un tel dispositif a l'intérêt de compléter les revenus et l'activité des travailleurs vieillissants, en satisfaisant des besoins sociaux sans alourdir la charge des finances publiques.

MTT
Au-delà de mesures spécifiques, la démarche des MTT est une démarche d'ensemble : « ma mobilité dépend de la vôtre ». Il en résulte l'insistance mise sur des négociations locales associant de multiples acteurs susceptibles d'être cofinanceurs. En somme, cette gestion systématique et négociée des « transitions » revient à développer de nouveaux droits des travailleurs, qu'ils soient intégrés dans des « marchés internes » leur apportant déjà de multiples garanties de carrière, ou qu'ils soient cantonnés aux « marchés secondaires » et disposant d'emplois avec peu de perspectives d'avancement et de stabilisation. Les MTT visent à réduire la distance entre les plus protégés des travailleurs et les autres, mais en apportant plus de droits à tous. Ce qui a pour effet de bénéficier aux moins favorisés, les mobilités des un(e)s permettant celles des autres. Cette conception généralisée et dynamique de l'activité et des trajectoires (« transitions » et « activités sociales utiles » organisées en séquences négociées) permet ainsi de réintégrer directement l'informel de la division du travail dans l'espace de la négociation et de la régulation sociale.

Les entreprises et la sécurisation des parcours professionnels

Par rapport à la voie de la « flexicurité », l'agenda issu des MTT prend une distance supplémentaire avec l'impératif de flexibilité tout en maintenant une référence centrale à l'idée que les marchés doivent être organisés et adaptés dans le contexte actuel de la globalisation. En effet, la souplesse du marché du travail doit dans cette perspective provenir de la sécurité même dont bénéficient ses participants, parce qu'elle est obtenue par l'aménagement systématique et négocié des carrières professionnelles et personnelles.

Il privilégie l'action sur les « transitions » que peuvent effectuer les travailleurs, soit au sein même de l'emploi, soit entre deux emplois. Le mot d'ordre principal est alors d'« équiper les gens pour le marché, et le marché pour les gens », en accroissant les droits et marges de manœuvre dont bénéficient les salariés comme les chômeurs.

Il en résulte plusieurs différences avec la « flexicurité¹² ». D'abord, cet agenda part de la nécessité de peser sur le rapport de forces entre employeurs et salariés, et de l'infléchir en faveur de ces derniers, notamment en accroissant les droits des travailleurs au sein des firmes et en les transformant en véritables partenaires dans la gestion de leurs carrières et leurs conditions de travail, et en les associant à la définition de la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Ensuite, au-delà de la recherche d'une sécurité minimale rendant acceptables les changements de postes et d'entreprises, le mot d'ordre des MTT est *making transitions pay*. Il s'oppose aux politiques qui visent simplement à « rendre le travail rentable », telles qu'elles ont été diffusées par l'OCDE et reprises par l'UE, et qui se limitent au mot d'ordre *making work pay*. Il ne s'agit pas seulement de favoriser les comportements de travail, mais bien de faire que les étapes de chaque carrière professionnelle et personnelle s'organisent dans la cohérence et l'accumulation d'expériences valorisées. La question de la conciliation entre travail et famille passe au premier plan, non pas pour atteindre un taux d'emploi le plus élevé possible, mais afin de promouvoir l'égalité entre les sexes et la qualité de l'emploi pour elles-mêmes.

12. Bernard Gazier, « Flexicurité et Marchés Transitionnels du Travail : esquisse d'une réflexion normative » *Travail et Emploi*, 113, janvier-avril 2008, p. 119-131.

Une troisième différence s'impose. Le point de vue des MTT, lorsqu'il est approfondi, fait passer au premier plan la façon dont une société souhaite aménager la relation principale qui structure les rapports entre ses membres : la relation salariale. Une lecture immédiate des centres d'intérêt et d'intervention des MTT semble mener essentiellement à un examen des politiques publiques de l'emploi susceptibles d'agir sur les « transitions ». On se situerait alors essentiellement sur le marché du travail et donc hors des entreprises. Toutefois, cet angle d'attaque initial, certes légitime, se révèle vite insuffisant, pour deux raisons au moins. D'une part, de très nombreuses « transitions » se passent au sein des firmes, par exemple, les passages de temps complet à temps partiel (et inversement, ce second trajet se révélant du reste beaucoup plus difficile à obtenir et à gérer). D'autre part, il est aisé d'imaginer que de puissantes politiques de l'emploi poussent efficacement vers l'emploi des salariés remotivés et mieux formés, les entreprises les cantonnant dans des emplois précaires et les renvoyant au chômage, où de nouveau, les politiques publiques les reprennent en charge... La prise en compte de ce risque de « tonneau des Danaïdes » montre qu'il faut considérer dans une « transition » aussi bien les points de départ que les points d'arrivée, et donc prendre en compte la manière dont s'organisent les rapports de force et les garanties au sein des firmes. Les MTT reviennent ainsi à proposer une vision dynamique sur les carrières et sur les mobilités protégées, qui insiste sur les transformations de la relation salariale et l'implication des entreprises. Autrement dit, ils prennent la suite des « marchés internes », compris comme des dispositifs de sécurisation de la main-d'œuvre typiques des années 1960, par lesquels certaines entreprises et notamment les plus puissantes, ont choisi de stabiliser leurs salariés. Ils visent à élargir leur base pour

reconstituer leur potentiel intégrateur. Ce qui conduit à proposer une reconfiguration des responsabilités reconnues aux entreprises.

Un exemple central, celui du traitement des restructurations et des licenciements collectifs, permet d'illustrer le type de pratiques d'entreprises qu'il s'agit de promouvoir. Ce défi, particulièrement prégnant en France dans la crise actuelle, continue de relever de traitements hautement contrastés, entre l'hypermédiatisation de certains conflits et le tabou voire l'omerta qui subsiste en d'autres cas. Toutefois, d'importants progrès ont été récemment réalisés, notamment avec l'instauration, qui reste encore à échelle trop restreinte, des « contrats de transition professionnelle » (CTP) et des « conventions de reclassement personnalisé » (CRP). Il est intéressant de situer ces dispositifs dans la perspective des MIT, avant de présenter quelques observations plus générales.

La convention de reclassement personnalisé date de 2005, et le contrat de transition professionnelle, qui date de 2006, en est une version renforcée et ouverte à un public plus large. Il s'agit de contrats temporaires (8 mois-12 mois) facilitant le reclassement de salariés victimes de licenciements économiques (entreprises de moins de 1000 salariés) en leur donnant le statut de stagiaires de la formation professionnelle, en leur versant 80 % de leur salaire brut antérieur, et en les faisant bénéficier d'un accompagnement personnalisé. En juillet 2009, 58 000 personnes bénéficiaient de la CRP, et 5 000 du CTP.

On peut considérer que les garanties et options offertes par les contrats CTP et CRP viennent se substituer, dans un contexte marqué par l'hétérogénéité des salariés et la faiblesse de la concertation, aux arrangements qui prévalent dans des pays disposant d'une main-d'œuvre homogène et qualifiée, et coutumiers d'un dialogue social préventif. Dans le cas français, ce sont notamment les pratiques de validation des acquis de l'expérience et de

formalisation des compétences qui sont cruciales. Toutefois, le constat des différences doit aller plus loin. L'espace des mobilités est organisé différemment en France, et met en jeu le territoire de manière beaucoup plus active que dans d'autre pays, mobilisant ainsi les entreprises et les pouvoirs publics.

C'est dans ce contexte qu'une série de pratiques d'entreprises visant à développer une GPEC « territoriale » peuvent être mises en évidence dans les grandes entreprises françaises¹³. Très diverses, elles vont de la constitution de groupements d'employeurs et de « *pools* de salariés » à des accords de veille sociale dans le cas de la sous-traitance (prévoyant l'organisation de la formation continue de l'ensemble des salariés du secteur sur le territoire concerné), *via* des pôles de mobilité, des accords créant des écoles professionnelles et des dispositifs de concertation sur site. Ces pratiques montrent comment, dans le cadre de leur intérêt bien compris, les firmes qui stabilisaient leurs salariés autrefois dans leurs « marchés internes » cherchent à reconfigurer leurs responsabilités « sociales » sans les emprisonner dans la perspective de l'emploi à vie.

C'est le rôle des pouvoirs publics, notamment locaux, que de renforcer et de rendre ces efforts cohérents. Si avec les MTT, on prend au sérieux la nécessité de préciser les points d'arrivée des « transitions », on identifie, outre l'entreprise elle-même, cinq pôles de stabilisation : le métier, la branche, l'économie sociale, la fonction publique nationale ou locale, et le territoire. Les rôles des pouvoirs publics et des entreprises supposent désormais un double partenariat. D'une part, les uns et les autres doivent agir de manière

13. *Martine Le Boulanger, Maud Degruel, Christian Defélix et Didier Retour, « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se territorialise », Étude Entreprise et Personnel, 288, mars 2010.*

concertée en ce qui concerne l'organisation des mobilités et des compétences au niveau local. D'autre part, la recherche d'un profil productif régional, qui combine la présence de travailleurs très qualifiés, de pôles de recherche et d'innovation avec la sélection et le développement de projets industriels, est une résultante de l'engagement réciproque des entreprises et des pouvoirs publics nationaux et locaux. De manière quelque peu paradoxale, cet engagement prend place dans un univers mondialisé que les plus grandes firmes, largement dé-territorialisées voire apatrides, considèrent comme leur terrain de jeu naturel, et dont elles savent jouer en permanence. Cet engagement peut s'avérer nécessaire, au sens où ces mêmes grandes firmes se localisent, là où apparaissent à la fois des débouchés, des travailleurs qualifiés et des sources actives d'innovation.

On esquisse ainsi la nécessaire redéfinition des rôles par rapport aux anciens « marchés internes » qui permettaient aux grandes entreprises de stabiliser « à vie » leurs collaborateurs. Désormais, le rôle stabilisateur des entreprises porte sur les compétences et l'employabilité ainsi que sur l'affichage et la réalisation de projets de moyen terme. Le rôle d'employeur en dernier recours est, quant à lui, repris par les collectivités locales s'appuyant sur les pôles de stabilité et d'innovation énumérés plus haut.

Dans le contexte des incertitudes de sortie de crise, deux remarques distinctes peuvent être faites. Tout d'abord, on peut clarifier le positionnement de l'agenda des MTT au regard de celui de la « flexicurité ». Il partage avec ce dernier la position de compromis entre la soumission au marché et le rejet du marché, même s'il est plus proche du « travail décent ». Élaboré un peu avant la « flexicurité », il n'a pas connu la même notoriété durant les années 2000, et il est resté principalement une voie de recherche académique, sans doute parce qu'il ne propose pas une perspective simple de

négociation collective, mais systématise et rationalise de nombreuses pratiques émergentes. Il a donc été perçu durant la décennie qui s'achève comme trop interventionniste et trop complexe. Leur impact est toutefois réel, mais plus diffus et peut-être plus durable. Il se trouve, par exemple, dans la banalisation de l'usage de termes tels que « transitions » et « trajectoires » pour étudier le travail et l'emploi, et élaborer des politiques tant publiques que privées en ce domaine.

On doit ainsi insister sur les risques d'enlèvement qui menacent l'Europe. Ceux-ci découlent avant tout de l'incapacité de l'Union à mener de véritables politiques économiques. Ils dépendent ainsi de processus très au-delà de la stratégie européenne de l'emploi, dont le caractère subsidiaire est bien connu. Au début des années 2010, un lien existe toutefois entre le domaine de l'emploi et celui des politiques monétaires et budgétaires qui émergent si difficilement : c'est le constat, dans un contexte de vieillissement démographique accéléré, de la nécessité d'une main-d'œuvre qualifiée venant remplacer les départs à la retraite. L'Europe pourrait se saisir de ce défi pour le transformer en opportunité : investir dans un effort massif de formation des moins formés permettrait d'accompagner le redémarrage, et de donner aux moins favorisés l'assurance que la collectivité ne les laissera pas sur le bord du chemin. Pour identifier les priorités et mesurer le chemin parcouru, ce volontarisme pourrait s'appuyer sur le réseau des statistiques européennes centrées sur la qualité du travail et de l'emploi, mis en place depuis le sommet de Laeken de 2001¹⁴. La construction de mobilités protégées est une question de volonté politique.

14. Lucie Davoine, Christine Ehel et Mathilde Guergoat-Larivière, A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators, Final Report for the European Commission (DG Employment), *Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi*, 45, mai 2008.

SYNTHESE DE LA TABLE RONDE DE L'UNEDIC DU 11 MARS 2010

Le maintien dans l'emploi, nouvel horizon des politiques actives ?

Le 11 mars 2010, l'Unédic organisait une table ronde consacrée à la problématique du maintien dans l'emploi en présence de Philippe DORGE, Directeur des relations sociales et du travail du Groupe PSA et membre du groupe de travail APLD dans le cadre du Fonds d'investissement social (FISO), de Christine ERHEL, chercheuse au Centre d'études de l'emploi et auteure d'une étude sur les politiques de l'emploi en Europe, « *Le modèle de l'activation et de flexibilité face à la crise* », de Bernard GAZIER, économiste, professeur à Paris I et spécialiste de la flexicurité et de Bernard MASINGUE, Directeur du Campus Véolia et auteur du rapport « *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?* ». En voici une synthèse.

Les modèles sociaux européens au défi de la crise

Face à la crise qui frappe l'économie européenne (et mondiale) depuis fin 2008, chaque pays cherche à mettre en place des dispositifs pour faire face aux destructions d'emploi et à l'envolée du nombre de chômeurs. Chaque réponse tient compte d'un modèle social singulier et de l'expérience des précédentes crises des années 1980 et 1990. En Europe, plusieurs modèles se dessinent.

Au Royaume-Uni, en Espagne ou au Danemark, explique Christine ERHEL, le degré de flexibilité sur le marché du travail est plus grand qu'en France. Le rôle d'amortisseur des effets de la crise a été confié à l'assurance chômage. De plusieurs manières : en contrepartie d'un niveau élevé d'imposition, le Danemark propose une politique généreuse d'indemnisation du chômage et réfléchit parallèlement au développement de la formation tout au long de la vie, à l'accompagnement des transitions et à la mobilité, et ce, au travers de l'assurance chômage. Le modèle du Royaume-Uni repose quant à lui sur une indemnisation très courte par l'assurance chômage dans le but d'inciter les chômeurs à revenir rapidement à l'emploi, quel qu'il soit.

Toutefois, la crise actuelle joue un rôle de révélateur, démontrant la fragilité d'un modèle libéral assis sur la flexibilité externe du travail. A ce titre, l'Espagne qui avait réformé son marché du travail, dérégulé le droit du travail et créé de nombreux contrats temporaires voit un segment important de sa population fragilisé, en particulier dans le domaine de la construction immobilière. De même, les entreprises britanniques, jouant sur le levier de la flexibilité externe et ayant eu massivement recours aux licenciements dans les années 1990, possèdent désormais une conscience aiguë de l'intérêt de conserver leurs salariés, de manière à ne pas avoir à réembaucher massivement en période de sortie de crise. A ce titre, rapporte Bernard GAZIER, ces entreprises proposent aujourd'hui des *social pacts*, négociés avec les syndicats et portant sur le maintien dans l'emploi en contrepartie d'horaires et de rémunérations réduits.

La crise replace donc dans la lumière les pays mettant l'accent sur les politiques de maintien de l'emploi, comme la Belgique, l'Italie, la France ou l'Allemagne. Ces deux derniers pays, qui disposent de grandes entreprises, d'une tradition de mobilité interne au sein des sociétés et où les partenaires sociaux jouent un rôle dans la négociation, ont mis en place des politiques de formation ou de chômage partiel.

Quelles solutions pour maintenir l'emploi ?

A ce titre, Philippe DORGE prend l'exemple de son entreprise, le groupe PSA, qui a pu limiter les licenciements en jouant sur le levier de la cohésion sociale via la solidarité et la mobilité entre les sites de production. Dans la perspective de préparer l'avenir, l'entreprise a eu recours à des modulations d'horaires, à un plan de formations durant les jours non travaillés, ou encore au dispositif de l'Activité partielle de longue durée (APLD). Par ailleurs, PSA a adapté sa structure au travers d'un plan de départs volontaires visant au reclassement des salariés et à un ajustement limité du volume d'intérimaires pour lesquels des dispositifs régionaux ont néanmoins permis de suivre la transition professionnelle. L'entreprise a donc cherché à éviter de démanteler définitivement des équipes qu'elle sera sans doute appelée à reconstituer à moyen terme.

La problématique du maintien dans l'emploi mène également les entreprises à revoir leur politique d'emploi des seniors, et plus globalement leur mode de management intergénérationnel. Cependant, constate Bernard MASINGUE, bien souvent les fonctions de tutorat ne sont pas exercées par des seniors dans les entreprises mais par des « médians ». Or, des dynamiques vertueuses existent et le levier de la diversité des âges, des genres et des qualifications dans les équipes de travail, peut devenir un véritable facteur de performance. Des équipes faisant cohabiter des logiques diverses (production, apprentissage, réflexion) s'avèrent ainsi plus performantes que des équipes homogènes, ne poursuivant qu'une logique de production. A ce titre, Veolia développe une politique d'alternance très volontariste, les plus jeunes se formant, pour le bénéfice de l'entreprise, auprès des personnes plus âgées. Maintenir les seniors dans l'emploi induit également une réflexion sur la manière de concilier leur employabilité et les contraintes physiques de certains métiers. Sur le sujet des seniors comme sur l'emploi en général se pose la question de l'équité, et non de l'égalité, les politiques concernant les seniors devant prendre en compte la diversité des histoires professionnelles et des histoires de vie.

Fort de ces constats, la crise actuelle paraît être l'occasion de préparer l'avenir et d'insuffler un nouvel élan pour accompagner les mutations économiques permanentes. Tel est le cas de l'Activité partielle de longue durée (APLD), projet imaginé et cofinancé par les pouvoirs publics et l'Unédic. Pour Philippe DORGE qui a participé à la première évaluation de l'APLD, la France a su trouver une solution imaginative et innovante en période de difficultés conjoncturelles. L'APLD repose ainsi sur une démarche dynamique consistant à maintenir l'emploi des salariés et à préparer avec eux l'avenir. A titre d'exemple, l'APLD mise en place en 2009 chez PSA a permis de préserver 3 200 emplois, alors que de nombreux cursus de formation ont été proposés dans ce cadre. Ces cursus ont notamment permis d'adapter la main d'œuvre à une nouvelle organisation du travail.

Les limites de la flexicurité

Parallèlement, une réflexion de fond est en cours avec l'émergence de la flexicurité. Ce néologisme, explique Bernard GAZIER, désigne un compromis entre deux mouvements à l'échelle mondiale : celui de la flexibilisation d'un côté, soutenu à l'heure actuelle par le FMI, l'OCDE, et la plupart des gouvernants dans leurs relations avec le marché mondial ; de l'autre côté, un mouvement protestataire considérant que la prise en compte des sécurités qu'offrent l'éducation, le logement, ou le travail prévient l'exclusion et à la précarité.

L'objectif de la flexicurité est de concilier les deux et de redynamiser la stratégie européenne pour l'emploi. Elle consiste à sélectionner certains éléments de flexibilité et à les compenser, de manière négociée, par des éléments de sécurité. Ce compromis demeure encore fragile et présente deux limites : d'une part, la négociation suppose un véritable rapport de forces, et, d'autre part, le choix des flexibilités retenues et des sécurités proposées en contrepartie se trouve fortement déséquilibré dans le sens de la seule flexibilité en situation de chômage élevé.

Unédic – « Le maintien dans l'emploi, nouvel horizon des politiques actives » – Paris, mars 2010

A la notion de flexicurité, Bernard GAZIER préfère donc celles de marchés transactionnels du travail ou de mobilités protégées. Il s'agit d'aménagements systématiques et négociés des parcours reposant sur l'idée que la mobilité d'une personne dépend de celle d'une autre. A ce titre, l'Autriche n'est pas loin de cette mobilité organisée puisque la gestion des restructurations a fait émerger certaines bonnes pratiques, comme la création de « Fondations de Travail ».

Cette initiative, lancée à l'origine par une entreprise de la métallurgie, Voest-Alpine, repose sur un financement de cellules de reclassement pérennes. En cas de plan social, un processus de sécurisation collective s'engage, au cours duquel les personnes licenciées le sont sur la base du volontariat et voient leurs revenus assurés par le recours à des formations rémunérées. Les salariés restants dans l'entreprise participent au financement de la formation de ceux qui partent. Une solidarité est restaurée dans le collectif de travail alors même que les partants ont des profils relativement variés et sont identifiés comme des salariés dynamiques qui cherchent, par la formation, à évoluer dans leur carrière.

Quels leviers pour l'innovation en terme de maintien dans l'emploi ?

Pour l'ensemble des intervenants, l'Assurance chômage doit pouvoir devenir plus préventive, avec l'appui des entreprises ayant pour mission de préserver l'employabilité. Cette prévention doit être pensée à plusieurs échelons. Il est à noter que la gestion de la ressource humaine se déroule de plus en plus au niveau territorial, dans une logique d'optimisation de la ressource locale. C'est au niveau des bassins locaux d'emploi que se trouvent les intelligences nécessaires à l'employabilité, en particulier pour les emplois les moins qualifiés, défend Bernard MASINGUE. Ainsi, on constate à l'heure actuelle une montée en puissance du territoire comme lieu de gestion du conflit entre flexibilité et sécurité. Par ailleurs, c'est également au niveau des politiques territoriales que sont gérées les problématiques des transitions professionnelles des jeunes en insertion ou des seniors au chômage. Les branches ont quant à elles un rôle à jouer pour les emplois les plus qualifiés, en particulier dans l'anticipation des compétences et des expertises mais aussi pour concilier chômage partiel et formation.

Cependant, nuancent Bernard GAZIER et Philippe DORGE, les centres de décision ne se trouvent pas nécessairement au niveau local, et les territoires présentent un fort risque d'inégalité dans leur gestion en fonction de leur richesse. L'articulation avec l'échelon national ne doit donc pas être laissée de côté.

Pour Christine ERHEL, des ajustements doivent aussi être envisagés au niveau européen, la stratégie européenne pour l'emploi et les discussions entre les Etats membres demeurent encore insuffisantes. Le Fonds d'Ajustement à la Mondialisation constitue par exemple un outil intéressant, mais son budget demeure toutefois trop faible. Ainsi, il reste important que tous les échelons cherchent à s'articuler.

Flexsécurité territorialisée

Bernard Gazier, professeur de sciences économiques à l'université Paris I | *Alternatives Economiques* n° 274 - novembre 2008

Face à la récession qui menace, la question de la protection de l'emploi va revenir au premier plan. On le sait bien: si les grandes firmes entretiennent les compétences de leurs salariés et se préoccupent de leur reclassement, les sous-traitants et les PME n'offrent pas de telles garanties. Toutefois, les grandes entreprises cherchent de plus en plus à renforcer les compétences et à organiser les mobilités, non seulement pour leurs salariés, mais aussi pour ceux qui travaillent dans leur secteur et leur bassin d'emploi. En effet, la multiplication des productions en réseau et la montée de la "coactivité" font que la défaillance éventuelle d'un sous-traitant peut avoir des répercussions catastrophiques pour le produit fini, et donc pour la réputation du donneur d'ordre.

Par intérêt bien compris, les grandes entreprises ont ainsi exploré des pistes innovantes: prévoir dans les appels d'offres à l'intention des sous-traitants des dispositions permettant l'entretien des compétences du secteur entier et des possibilités de reclassement pour les salariés des entreprises non retenues; organiser une instance de dialogue social de site; créer un pôle régional de mobilité permettant aux salariés désireux de changer d'entreprise d'explorer en toute confidentialité les pistes d'évolution; ou encore signer un accord de gestion prévisionnelle des emplois à l'échelle territoriale.

Il reste deux choses à faire. Bien sûr, évaluer ces dispositifs avant de les étendre; mais aussi prévoir leur articulation aux autres interventions nationales et régionales. Car de nombreux travailleurs ne seront pas couverts par ces nouvelles garanties, ce qui pose un problème de justice et d'efficacité. Il faut néanmoins s'appuyer sur cet activisme des entreprises pour mieux couvrir et organiser les trajectoires professionnelles, par exemple en leur proposant, moyennant financement public, d'ouvrir une partie de leurs dispositifs aux moins qualifiés. Cela pourrait constituer une pièce importante de la flexsécurité à la française.

Bernard Gazier, professeur de sciences économiques à l'université Paris I | *Alternatives Economiques* n° 274 - novembre 2008

Bernard Gazier : "Il y a des idées à aller chercher en Autriche"

Bernard Gazier, professeur d'économie à l'université de Paris I et co-auteur avec Peter Aufer de "L'indéfectible sécurité de l'emploi". Fabrice Luchini lui a posé des questions sur le chômage et ses remèdes le 13 octobre.

Pourriez-vous préciser en quoi consiste concrètement la "flexisécurité" ?

Bernard Gazier La "flexisécurité" a toujours existé... sans le mot. Cela regroupe l'ensemble des techniques et des politiques qui visent à organiser les carrières des travailleurs et travailleuses. Concrètement, il y a deux grandes catégories de réponses. D'abord, équiper les gens pour le marché, c'est-à-dire les former et les informer, et faire tomber les éventuelles barrières à l'embauche (discrimination, non transférabilité des diplômes). Mais il convient aussi d'équiper le marché pour les gens, c'est-à-dire instaurer des dispositifs assurant une solidarité collective entre les différentes parties prenantes. On en arrive à des politiques comme celles qui sont menées au Danemark.



"La faille du système français vient de ses succès passés"

Quelle est selon vous la faille du système français ? Pourquoi ne parvient-on pas à faire baisser le chômage ?

La faille du système français vient de ses succès passés. En effet, face à une formation professionnelle très déficiente dans l'année 1950-60, les grandes firmes en France se sont mises à former en interne leurs salariés. Cela a très bien marché dans un cadre national centralisé. Cela ne marche plus aujourd'hui, et il est difficile de remplacer toutes les institutions et modifier toutes les habitudes.

Quels sont les modèles européens à suivre ? Pourquoi ?

Il n'y a pas vraiment de modèle ! On a beaucoup parlé du Danemark, mais ce succès est très particulier. En effet, c'est un pays de petites et moyennes entreprises, avec 80 % de syndiqués. En somme, l'inverse de la France. Avec mon co-auteur, nous nous sommes intéressés à un pays comme l'Autriche, certes de petite taille, mais beaucoup plus proche de nous. L'Autriche a l'intérêt d'avoir un taux de chômage assez bas, et 50 % des travailleurs qui sont en CDD passent en CDI l'année d'après. La proportion pour la France étant seulement de 20 %. Il y a des choses à aller chercher à Vienne...



"Le contrat de travail unique ne me paraît pas une bonne solution"

Etes-vous favorable à une simplification des contrats de travail avec, par exemple, un contrat de travail unique ?

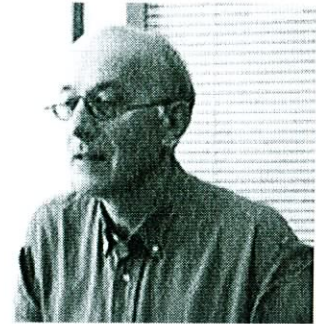
La question de la réforme éventuelle des 18 contrats de travail qui coexistent aujourd'hui en France est posée. Mais il n'y a pas de recette miracle. Certains croient en un contrat de travail unique. C'est une solution formaliste à un problème réel : celui de l'inégalité de traitement entre les travailleurs. Le contrat de travail unique ne me paraît pas une bonne solution. Imaginez une entreprise qui a une mission de 3 mois. Elle serait obligée de lancer une procédure de licenciement ? Le vrai problème est que, même au sein des CDI, il y a des travailleurs très protégés et d'autres très vulnérables (cf. les femmes non qualifiées dans le textile menacé de délocalisation). Je suis pour garder le CDI et le CDD, et donner à tous les travailleurs le même type d'accès à la formation.

Que pensez-vous des propositions visant à cumuler des droits à la formation utilisables dans les moments difficiles ?

C'est une très bonne idée, à condition que ce ne soit pas votre entreprise qui soit obligée de payer directement ! Il faut qu'elle cotise à un fonds mutualisant les recettes et les dépenses. Autrement, plus vous avez accumulé de droits et moins les entreprises voudront vous recruter...

Etes-vous favorable à la révision de la loi sur les 35 h ?

Question difficile ! La loi n'a pas été appliquée complètement, elle a été largement vidée de son contenu depuis quelques années, elle a eu des effets défavorables sur les travailleurs les moins favorisés, mais elle a créé des emplois ! Hier (18 octobre), une décision du Conseil d'Etat a obligé la branche hôtellerie-restauration à appliquer la loi sur les 35 h, mais plus personne ne sait à quoi cela correspond ! Je crois qu'il faut sans doute remettre tout cela à plat, mais avec souplesse et sans en attendre de nouveaux effets forts sur l'emploi.



"La loi sur les 35 h n'a pas été appliquée complètement"

Comment pourrait-on adapter concrètement le temps de travail en fonction des périodes de la vie des salariés ?

L'idéal est déjà atteint par les très grandes firmes qui, par exemple, organisent pour leurs jeunes recrues des itinéraires professionnels et personnels à la carte, avec des congés parentaux et des congés formation pour chaque séquence de leur vie. Le défi est de faire bénéficier les autres catégories (PME et travailleurs moins favorisés) du même type de mesure. Je crois beaucoup à des négociations régionales sur ce sujet.

Comment faire pour les jeunes et les personnes âgées qui sont les plus vulnérables sur le marché du travail ?

Commençons par les jeunes. Il faut envisager des périodes mixant les études et les activités professionnelles d'initiation, comme cela existe au Danemark, avec une prise en charge spéciale pour celles et ceux qui sont en situation d'échec scolaire (réseaux d'apprentissage et financement d'un revenu minimum). Pour les plus âgés, il faudrait continuer à les former après 45 ans (ce qui ne se fait pas beaucoup en France) et surtout les aider à gérer un énorme problème qui se profile à l'horizon : la prise en charge des personnes très âgées dépendantes.



La réussite des pays scandinaves repose sur un modèle de négociation collective bien spécifique : comment importer ce modèle en France où le taux de syndicalisation est l'un des plus faibles au monde ?

Toutes les modalités de négociation collective sont possibles, et elles ne reposent pas toutes sur un syndicalisme de masse comme en Scandinavie. Mais dans le cas français, la division syndicale est devenue contre-productive et il faut penser à des réunifications. Peter Auer et moi-même avons souligné le rôle très important des négociations locales et régionales : cela peut consister à mettre autour de la table les municipalités et les réseaux associatifs.

"La division syndicale est devenue contre-productive"

Comment pouvez-vous dire que c'est la sécurité qui crée la flexibilité ? Je suis patron de PME et je peux vous assurer que s'il était plus facile de licencier, j'embaucherais plus facilement !

Toutes les évaluations faites à ce propos montrent un effet très modeste d'un éventuel assouplissement de la législation sur les licenciements en France : il y aurait à la fois plus d'entrées et plus de sorties. En fait, c'est une question de composition du tissu productif. Au Danemark, où il y a surtout des PME, il est facile de licencier. Mais les politiques de l'emploi sont massives et les syndicats les contrôlent. Par conséquent, les salariés se sentent protégés. En Suède et en France, le paysage économique est dominé par les très grandes entreprises. Il faudrait adapter les obligations légales aux PME. Une PME qui licencie n'a pas d'obligation d'aide au reclassement, par exemple. Mais en France, la situation est bloquée par l'insuffisance de prise en charge locale et une tendance à se crisper sur les acquis.

Le modèle nordique est excellent, mais il a pour contrepartie un taux d'imposition extrêmement élevé.

Comment faire accepter une hausse des impôts aux Français, qui se sentent déjà pris à la gorge par le Fisc ?

Justement, notre livre s'est intéressé à d'autres pays comme l'Autriche, qui appartient au "modèle continental", beaucoup plus proche de nous, et dans lequel la pression fiscale n'est pas celle de la Scandinavie.

Pensez-vous qu'il faille mettre fin au monopole de l'ANPE sur le placement des demandeurs d'emploi ?

Ce monopole est fictif depuis toujours et a été aboli récemment : au maximum, l'ANPE est responsable aujourd'hui de 30 % des embauches, ce qui est déjà beaucoup par rapport à d'autres pays. La grande question est celle de l'engagement des pouvoirs publics dans l'aide aux chômeurs qui en ont vraiment besoin, et dans ce domaine, il y a des pressions en faveur de la privatisation qui sont à mon sens dangereuses. Cela doit rester un domaine d'engagement public majeur. Ce qui devrait faire de l'ANPE un organisme à développer bien davantage.

Pensez-vous que les indemnités de chômage sont trop élevées en France ? La vie est chère, il me paraît quand même difficile de se contenter de ces allocations...

Le niveau d'indemnisation des chômeurs est trop faible en France. Tout se tient : on demande peu aux chômeurs et on leur offre peu (et beaucoup ne sont pas indemnisés du tout). Il faudrait faire l'inverse.

Le CPE aurait-il pu répondre à cette exigence de "flexisécurité" et résoudre le problème du chômage ?

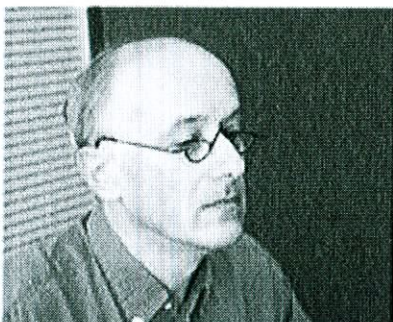
Le CPE n'était ni le diable que certains ont voulu voir, ni la solution. Il a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase parce qu'instauré sans la moindre concertation. S'il avait été mis en place, il aurait probablement créé 40 000 emplois, ce qui n'est quand même pas beaucoup. Et il aurait sans doute découragé les entreprises d'investir dans la formation de leurs nouvelles recrues.



"On demande peu aux chômeurs et on leur offre peu"

Combien de temps faudrait-il selon vous pour que la France revoie son organisation sociale et instaure ce type de "flexisécurité" ?

Il y a le temps court : celui des présidentielles. Et le temps long : celui des transformations progressives. Mais les temps sont mûrs pour une remise à plat de certaines institutions majeures : je pense en particulier à l'assurance chômage et au droit à la formation, deux domaines où l'existant est à bout de souffle. Si cela bouge dans ce domaine-là, les gens verront qu'il est possible de réformer et auront envie d'aller plus loin, ce qui n'est pas possible dans le scepticisme ambiant.



"La coordination au niveau européen est une priorité"

Le fond du problème en France n'est-il pas tout simplement la faiblesse de la croissance ? De quoi doit-on s'occuper en premier, selon vous, de la croissance ou du droit du travail ?

Les pays que nous avons examinés (Danemark et Autriche) ne sont pas des foudres de croissance, et c'est grâce à leur organisation qu'ils tirent leur épingle du jeu. Mais la question de la coordination des politiques macroéconomiques au niveau européen est une priorité, tout comme le choix de spécialisations productives dans la concurrence internationale. Si vous choisissez de produire des téléviseurs noir et blanc en France, ce n'est pas la peine d'essayer d'organiser des mobilités protégées. Mais il n'est pas interdit de préparer une croissance plus douce et durable, alimentée par des travailleurs bien formés et adaptables !

Que pensez-vous du revenu de citoyenneté ?

Je pense que c'est un outil qui ne doit pas prendre la place des autres. Il y en a deux interprétations. L'une dit que ce serait le début d'un monde solidaire loin de la fureur marchande, et l'autre dit que ce serait l'occasion de démanteler toutes les entraves au marché. La vraie question est à la fois celle du travail, des activités domestiques, des garanties sociales : tous les éléments qui semblent laissés à la libre appréciation de chacun dans le revenu de citoyenneté, présenté comme remède unique.

Ayant une certaine expérience des sociétés anglo-saxonnes, il me semble que la France est très en retard pour traiter des problèmes de société, l'emploi n'étant qu'un exemple. Nous ne manquons pas de fonctionnaires formés, alors de quoi manquons-nous ?

Les sociétés anglo-saxonnes sont très adaptées à la logique de marché. La contrepartie est une très forte inégalité sociale et un haut niveau de pauvreté. Quant aux fonctionnaires français, ils ne sont pas assez ouverts sur la variété des expériences internationales. Mais la France, avec tous ses problèmes, reste encore le cinquième exportateur mondial...

Avez-vous déjà parlé de vos idées à des partis politiques ?

Les projets que je défends sont de gauche au sens large et ont inspiré aussi bien les Verts allemands et flamands que le Parti Socialiste, la CFDT... Mais l'analyse se veut pragmatique et cherche à faire avancer les choses concrètement, sans idéologie.

Ne pensez-vous pas que les Français sont paresseux et qu'aucune solution n'est envisageable ?

Les Français ont le taux de productivité horaire du travail le plus élevé au monde. Il y a eu un choix collectif, qui est celui du raccourcissement de la durée du travail, avec de nombreux effets inattendus, notamment cette réputation internationale de paresse qui touche aussi le reste de l'Europe. Je crois qu'il faut respecter et faire évoluer cette orientation, pour aller vers une meilleure prise en compte des tâches sociales utiles (bénévolat, militantisme, soins familiaux, etc.). Donc je ne suis pas aussi pessimiste que vous.



"Les Français ont le taux de productivité horaire le plus élevé du monde"

Quel est l'exemple à ne surtout pas suivre en matière de lutte contre le chômage ?

Le CPE

Bernard Gazier Merci pour vos questions. Le plus difficile dans ce pays est quelque fois tout simplement de dialoguer. Tout ce qui se fera de bien dans le domaine de la sécurité de l'emploi ne pourra se faire que dans le dialogue social et la confiance réciproque. Ces temps-ci, on en est loin.

- **En savoir plus** [La présentation du livre de Bernard Gazier](#)
- [Retranscription du chat avec Joël-Yves Le Bigot, auteur de "J'embauche un jeune"](#)

10 rue D'Orléans, 75002 Paris
10 rue D'Orléans, 75002 Paris

contact@linternaute.com Audrey Fournier, L'Internaute

Bernard Gazier : "Il faut absolument développer la mobilité des travailleurs"

LEMONDE.FR | 02.04.07 | 14h18 • Mis à jour le 27.04.07 | 09h45

L'intégralité du débat avec Bernard Gazier, économiste du travail, professeur à l'université Paris-I et coauteur de "L'Introuvable Sécurité de l'emploi", mardi 10 avril 2007 - Romulus : Combien y a-t-il de chômeurs en France (en valeur absolue et en %) ? Pourquoi y a-t-il polémique sur les chiffres ?

Bernard Gazier : Il y a à l'heure actuelle en France entre 8 et 9 % de chômeurs. Ce n'est pas une réponse très précise parce que l'ampleur du phénomène du chômage depuis 30 ans fait que la société française s'est adaptée.

Cette adaptation prend notamment la forme de petits boulots, c'est-à-dire de situations où il est difficile de dire si vous êtes au chômage ou pas. Vous avez effectué quelques heures de travail la semaine dernière, pour un statisticien, vous n'êtes pas au chômage puisque vous avez travaillé. En revanche, si c'est simplement l'ANPE qui contrôle votre situation, cette institution considérera que vous n'avez pas vraiment retrouvé du travail.

Cela explique qu'il y ait plusieurs chiffres concernant le chômage, et dans la campagne électorale actuelle, il y a eu deux occasions supplémentaires de polémique : premièrement, l'Insee a observé un très fort taux de non-réponse à ses enquêtes. Deuxièmement, le gouvernement voulait à tout prix présenter un bilan optimiste qui soit meilleur que celui de Lionel Jospin en 2002.

Il n'en a rien été, puisque la plupart des statisticiens disent qu'avec les corrections nécessaires, le taux de chômage français est plus près de 9 % que de 8 %. Je terminerai en disant que le chiffre exact a bien peu d'importance. En effet, ce qui compte c'est la persistance d'un niveau très élevé, vraiment plus élevé que la plupart des pays européens, ce qui demeure le signe d'un échec collectif majeur.

Laure London : **Pensez-vous que le chômage en France est un problème structurel ? Que pensez-vous du modèle danois, souvent appelé flexicurité ? Pensez-vous qu'il puisse être appliqué en France ?**

Bernard Gazier : Le Danemark est souvent présenté comme une source d'inspiration nécessaire pour améliorer le chômage en France. C'est à la fois une source possible et une source mystifiante. En effet, ce pays avait au début des années 1990 le même taux de chômage que nous, c'est-à-dire 10 %. Il a alors choisi de développer très fortement les politiques de l'emploi, qu'elles soient "passives", dépenses d'indemnisation des chômeurs, ou qu'elles soient "actives", dépenses de

placement et de formation des chômeurs, ou encore des subventions à l'emploi.

Avec cette décision, les Danois ont mis en oeuvre une version possible de la flexicurité. En effet, il est dans ce pays très facile de licencier lorsqu'on est en sureffectif. La contrepartie de cette flexibilité pour les entreprises se trouve dans les dépenses pour l'emploi qui sont très élevées. Si donc il est facile de perdre son emploi, il est aussi facile d'en retrouver un. Cette leçon du Danemark ne peut cependant pas être transférée à la France.

Il faut d'abord remarquer que le Danemark est un pays où il y a surtout des petites et moyennes entreprises, et c'est aussi un pays où 80 % des salariés sont syndiqués. Ces deux caractéristiques sont à l'opposé de la France, pays dominé par de très grandes entreprises, avec des syndicats aux effectifs très faibles.

On peut donc comprendre qu'au Danemark, les entreprises sont en quelque sorte sous surveillance, et les travailleurs sont sécurisés par les garanties collectives hors de l'emploi. Si donc on essayait de faire en France ce qui s'est fait au Danemark, on risquerait tout simplement d'exonérer les grandes entreprises de toute responsabilité vis-à-vis de leurs salariés. Ce serait donc lancer une spirale d'insécurité, parce que les syndicats sont trop faibles pour servir de contrepoids.

Il n'en reste pas moins que la flexicurité est une idée intéressante, qui repose sur l'idée de bon sens que des travailleurs adaptables et sûrs d'eux-mêmes pourront plus facilement changer d'emploi lorsque c'est nécessaire. Il faut donc en France une version élargie de la flexicurité, qui ne se limite pas à la protection de l'emploi et aux politiques de l'emploi, mais qui introduise l'engagement des très grandes entreprises, ainsi que celui des régions et des collectivités locales.

Dans ce cadre élargi, on peut alors redistribuer les responsabilités et favoriser l'adaptation dont la France a besoin, sans insécuriser les travailleurs. Ce qui rend le chômage français spécifique, c'est la très faible transférabilité des qualifications de certains travailleurs. Longtemps intégrés dans les entreprises, ils ont acquis des compétences qui ne sont pas reconnues ailleurs. Ils craignent donc de perdre leur emploi et renoncent à des changements de spécialisation professionnelle qui seraient pourtant essentiels.

Il y a donc un blocage français spécifique, et pour le lever, il convient d'assister les mobilités de ces travailleurs, ce qui nécessite l'engagement des grandes firmes et des territoires.

Monzul : Plus de flexibilité égale plus d'emploi ? Notre droit du travail n'est pas suffisamment flexible ?

Bernard Gazier : L'idée d'une nécessaire flexibilité de l'emploi, du travail et du salaire, est une fausse bonne idée. Elle semble en effet tout à fait naturelle. Lorsque l'on parle de marché du travail, on a en tête une offre et une demande qui doivent s'ajuster l'une à l'autre. Dans ce cadre logique, tout processus qui vient ralentir la

confrontation de l'offre et de la demande peut être conçu comme une entrave ou une rigidité. Mais ce cadre logique n'est pas bien adapté aux problèmes de l'emploi et du chômage.

Des économistes ont calculé combien de temps un travailleur devait rester dans une entreprise pour être pleinement productif. On considère qu'il faut rester entre 5 et 13 ans. Il peut donc exister des mesures qui favorisent la rotation de la main-d'oeuvre, qui empêche certains travailleurs de rester assez longtemps pour devenir efficaces.

Prenons par exemple la longueur de la période d'essai d'un contrat de travail. Chacun de souvient qu'avec le CPE, l'idée du gouvernement Villepin était d'allonger la période d'essai jusqu'à 2 ans pour développer une forme de flexibilité. Il suffit pourtant d'aller en Angleterre pour se rendre compte des effets dangereux de cette mesure. En effet, Mme Thatcher avait instauré une disposition analogue : un contrat de travail avec 2 ans de période d'essai. Tony Blair, lorsqu'il est arrivé au pouvoir, a décidé de raccourcir cette période et l'a fait passer à 1 an seulement. Il a donc été possible de mesurer les effets de cette mesure anti-flexibilisation. Ils ont été simples.

D'une part, il n'y a pas eu de création ni de perte d'emploi. D'autre part, les travailleurs concernés sont restés plus souvent plus longtemps dans les entreprises. Les entreprises ont investi dans leur formation. Et ces travailleurs ont accepté de suivre ces formations, s'engageant ainsi dans une collaboration durable avec l'entreprise.

Revenons maintenant au CPE. Il est probable que cette mesure aurait généré quelques emplois additionnels, assez peu, de l'ordre de 60 000, mais il y aurait eu dans un délai d'une année deux phénomènes négatifs. D'une part beaucoup plus de départs de l'entreprise, et d'autre part beaucoup moins d'investissements formation. C'était donc une forme mauvaise et dangereuse de flexibilité.

Il est vrai que le code du travail français est particulièrement épais. Il fait plus de 2 000 pages. Il faut cependant constater que bon nombre de ces 2 000 pages sont en fait des exceptions aux dispositions présentées dans ce même code. Certains disent qu'il y a un tiers des pages qui sont des exceptions aux deux autres tiers. Cela veut dire qu'il y a place pour une simplification radicale du code du travail. Mais cette simplification ne signifie pas du tout une flexibilisation généralisée.

En fait, les entreprises ont besoin de connaître les règles du jeu, et non pas d'une absence de règles du jeu. Si l'on veut relancer la création d'emplois en France, il faut relancer aussi bien les initiatives des salariés, que celles des entreprises. Ceci passe par une confiance stable dans des règles stables.

claudine : La baisse des charges sociales, salariales et patronales, que prône

particulièrement François Bayrou, entraîne-t-elle des créations d'emploi ?

Bernard Gazier : La baisse des charges sociales apparaît elle aussi comme une idée de bon sens. En effet, s'il y a du chômage en France, c'est qu'il n'y aurait pas assez d'emplois offerts. Pour en augmenter la quantité, il paraît naturel de les rendre moins chers pour les entreprises, et donc d'en abaisser le coût.

Toutefois, cette idée de bon sens se révèle très difficile à appliquer efficacement, et peut être elle-même mystifiante. C'est un point sur lequel les économistes français se sont beaucoup penchés. Tout d'abord, on a remarqué qu'il était sans doute peu utile d'agir sur le coût du travail des salariés très qualifiés. Si une entreprise a besoin de trois ingénieurs, elle n'en prendra pas un quatrième parce qu'il y a des exonérations de charges. Tout le monde pense donc en priorité aux travailleurs faiblement qualifiés. Alors, l'idée est de restaurer notre compétitivité vis-à-vis des pays en voie de développement. Chacun pense bien sûr aux délocalisations vers l'Extrême-Orient.

Mais lorsque l'on regarde les différences de coûts du travail entre la Chine et la France, on s'aperçoit qu'elles vont de 1 à 10. La France est dix fois plus chère que la Chine. Même avec des exonérations de charges, il n'est pas possible de lutter sur ce terrain. On se rend compte que si on doit alléger les charges, ce sera plutôt pour créer des emplois à l'abri de la concurrence internationale. Alors, le problème devient un problème de mise en oeuvre concrète.

En effet, si l'on imagine une entreprise qui a 100 salariés faiblement qualifiés, ce qui paraît intéressant, c'est de l'inciter à embaucher davantage de ces salariés. Il s'agit donc de financer les cotisations sociales (en tout ou partie) de ces nouveaux salariés. Alors surgit un problème économique maintenant bien connu, qui s'appelle l'"effet d'aubaine". Cet effet se produit lorsqu'on donne des subventions à des entreprises pour des emplois qu'elles auraient créés de toute façon.

Reprenons notre entreprise qui a 100 salariés. Peut-être est-elle en train de se développer ? Alors, même sans les subventions, elle avait prévu de passer par exemple de 100 à 105. On va donc financer les 5 salariés supplémentaires, mais de toute façon, ils auraient été embauchés. Peut-être l'entreprise va-t-elle embaucher une personne de plus pour passer à 106, alors cette création d'emploi supplémentaire et elle seule peut être considérée comme étant l'effet de l'exonération de charges sociales. On a donc payé 6 salariés pour créer un seul emploi nouveau véritable.

En observant de très nombreuses entreprises, les économistes ont évalué la taille de l'"effet d'aubaine" en France. Il est à peu près de quatre cinquièmes, ce qui veut dire que lorsqu'on finance 5 emplois apparemment nouveaux, un seul est un véritable emploi nouveau.

En dépit de ce faible rendement, les responsables politiques français ont choisi

depuis une bonne dizaine d'années, de développer très fortement les subventions à l'emploi. On voit bien que c'est une réponse au problème français des travailleurs faiblement qualifiés et faiblement transférables. Il y a tout lieu de croire que nous sommes arrivés aux limites de cette stratégie. Il vaudrait mieux utiliser cet argent à des dépenses de professionnalisation des travailleurs faiblement qualifiés.

LION37 : Croyez-vous au contrat de travail unique proposé par Nicolas Sarkozy ? Quelles seraient ses vertus et ses risques ?

Bernard Gazier : Personnellement, je pense que cela n'apportera pas grand chose, parce que cette simplification vise en fait à alléger les engagements des entreprises en faveur du reclassement de leurs salariés. Il s'agit donc d'une mesure qui se rapproche du modèle danois, mais uniquement sous la forme d'un engagement plus faible des entreprises, sans les contreparties ni les contrepoids qui existent au Danemark.

Par ailleurs, le patronat allemand a fait savoir qu'il était hostile à la disparition du contrat à durée déterminée parce que celui-ci répond à des besoins spécifiques. On peut ajouter aussi que certains travailleurs en contrat à durée indéterminée sont en fait très fragiles s'ils sont faiblement qualifiés, alors que dans certains pays, par exemple l'Autriche, le contrat à durée déterminée est un vrai tremplin vers l'emploi stable.

jess : Pour créer de l'emploi aujourd'hui, il convient de favoriser l'offre. Où sont les propositions de Ségolène Royal en la matière ?

Bernard Gazier : Insister sur l'amélioration de l'offre sur le marché du travail, c'est insister sur la qualification et la motivation des travailleurs. Les propositions de Ségolène Royal se trouvent essentiellement dans un effort massif de formation, notamment en faveur des moins qualifiés. Elle a notamment proposé un contrat première chance destiné uniquement aux jeunes non qualifiés et qui leur propose un parcours de formation en alternance. Ségolène Royal n'a pas fait de proposition visant à améliorer en tant que telle la motivation des chômeurs.

D'autres candidats, notamment Nicolas Sarkozy, ont proposé de renforcer les contrôles sur les chômeurs. Cette philosophie punitive ne peut remplacer un effort massif de formation. Il est vrai qu'au Danemark, le contrôle des chômeurs est beaucoup plus strict qu'en France. Mais il s'agit de la contrepartie d'investissements massifs consentis en leur faveur.

Deux philosophies s'opposent ici. L'une consiste à pousser les chômeurs dans les emplois, quelle que soit la qualité et quelle que soit la rémunération de ceux-ci. Une autre philosophie consiste à rechercher des emplois de meilleure qualité. C'est de toute évidence ce qui se fait au Danemark. Dans ce pays, les chômeurs les moins qualifiés bénéficient d'une indemnisation chômage d'un niveau égal à 90 % de leur salaire antérieur. Ce n'est donc pas une logique punitive, mais un choix collectif de

dépense que l'on veut efficace.

En France, nous sommes actuellement à un équilibre bas : nous donnons peu aux chômeurs, et en contrepartie nous exigeons assez peu. Il faut inverser tout cela pour obtenir un équilibre haut. Donner beaucoup pour exiger beaucoup. Il serait logique que Ségolène Royal complète ses propositions par l'affichage explicite de cette double priorité.

jess : Que pensez-vous du "small business act" proposé par François Bayrou ?

Bernard Gazier : Le "small business act" proposé par François Bayrou me paraît conforme à l'électorat naturel de la droite, mais faiblement crédible en termes de retombées positives. Il est vrai que les PME sont insuffisamment développées en France, du moins en ce qui concerne leur taille moyenne. Ce n'est donc pas seulement sur elles que l'on peut s'appuyer pour créer des emplois.

MissE : Quelle est selon vous la première mesure à prendre ? Quel candidat est à vos yeux le plus concret dans ses propositions visant à réduire le chômage ?

Bernard Gazier : J'ai signé un appel d'économistes en faveur de Ségolène Royal dont je n'approuve pas l'intégralité des positions, mais qui me paraît de loin la mieux placée pour relancer l'emploi en France. Je voudrais par ailleurs dénoncer le machisme qui fait qu'indéfiniment on semble mettre en doute ses compétences.

La première mesure à prendre pourrait être double. Premièrement, il faut réaliser le contrat première chance qu'elle a proposé. Deuxièmement, il faut le faire dans un cadre régional, où l'ensemble des partenaires sociaux, les représentants des associations se rencontrent pour proposer l'aménagement de mobilités protégées dans le cadre régional. Ce qui est vital, c'est de sortir de la phase d'attentisme et de déprime dans laquelle nous sommes en train de nous enfoncer.

Anne-Gaëlle Rico