

Paris, 16 février 2007

Colloque

La sécurisation des parcours professionnels

► 13 février 2007

Conclusion et mise en perspective par Sophie Boissard, directrice générale du Centre d'analyse stratégique

« Nos débats tout au long de cette journée montrent qu'en choisissant le thème de la sécurisation des parcours professionnels pour rendre compte de cette première année de travail, le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), a vu juste.

Ce thème est en effet un thème carrefour qui permet d'aborder les principaux enjeux des politiques de l'emploi : fonctionnement du marché du travail, stratégie de croissance, formation (initiale et continue), équilibre des relations sociales à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises, performances du service public de l'emploi, avenir des politiques sociales...

A cause de son caractère central, il suscite de vifs débats. La sémantique même n'est pas neutre : faut-il parler de sécurisation des parcours professionnels, de flexicurité, de sécurité sociale professionnelle ? La CGT, par exemple, nous a rappelé ce matin qu'elle n'adhérait pas au concept de « flexicurité » employé dans les enceintes européennes pour désigner cette ambition d'organiser sur le marché du travail à la fois une mobilité, une agilité pour les entreprises et une sécurité pour les actifs, car elle estime que ces deux objectifs sont en réalité peu conciliables entre eux. Elle s'en tient pour sa part à la notion qu'elle a forgée de « sécurité sociale professionnelle » qui fait de la sécurisation du salarié la priorité.

Au-delà de ces controverses sémantiques, cette journée nous permet je crois de dégager un certain nombre de points de consensus.

D'abord, il s'agit d'un enjeu qui n'est pas propre à la France. Comme l'a rappelé John Martin ce matin, la plupart des pays de l'OCDE et en tout cas tous les pays de l'Union européenne sont confrontés à la même question : comment faire évoluer des marchés du travail qui ont été construits après la Guerre, dans un système productif industriel, pour les adapter à un nouveau modèle économique, celui de l'économie de la connaissance, qui implique une recomposition à l'échelle mondiale des spécialisations géographiques ? Quelles conséquences tirer de la révolution technologique - de l'information et de l'immatériel - que nous vivons depuis une vingtaine d'années ? Comment gérer la volatilité croissante des activités et ses conséquences sur l'emploi ? Enfin, comment le faire dans un contexte de vieillissement de la population, et donc, d'allongement nécessaire des carrières ?

Face à ce défi commun, chaque pays élabore ses propres réponses, à partir de ses caractéristiques économiques et sociales, et de son organisation institutionnelle. Les pays de PME, tels l'Autriche et le Danemark, ne réagissent pas comme des pays structurés autour de grands groupes, comme la France, la Suède ou le Japon. Des pays très spécialisés, comme la Finlande, ne vont pas adopter les mêmes stratégies que des pays plus diversifiés, comme la France ou l'Allemagne.

La nature même du dialogue social et des relations collectives influe sur les compromis qui peuvent être trouvés : flexibilité de la relation de travail contre forte protection sociale gérée paritairement (Danemark) ; flexibilité de la relation de travail et marché du travail favorisant une forte rotation de la main d'oeuvre (Grande-Bretagne) ; forte protection de la relation de travail pour les *insiders* et marché du travail très sélectif pour les *outsiders* (France et pays du Sud de l'Europe) ; protection forte de l'emploi mais grande capacité d'adaptation à l'intérieur des entreprises et des groupes (modèle japonais).

Il n'existe, donc ni solution unique, ni même modèle dominant, même si certaines stratégies donnent objectivement des résultats plus satisfaisants que d'autres. Ceci justifie de valoriser le dialogue et l'échange des bonnes pratiques, notamment dans le cadre européen. C'est précisément l'objectif que poursuit la Stratégie européenne pour l'emploi, avec ses lignes directrices élaborées en commun par les Etats et qui permettent de tracer un chemin commun vers des politiques de l'emploi plus performantes et plus adaptées à cette économie de la connaissance qui constitue l'objectif ultime de la stratégie de Lisbonne. Les mois à venir comporteront à cet égard un certain

nombre de rendez-vous importants qui ont été rappelés par Eric Aubry en introduction de la deuxième table ronde : débats sur le Livre vert de la Commission sur le contrat de travail puis révision des lignes directrices intégrées en 2008.

Comment apprécier la situation de la France à l'aune de ce panorama européen et international?

La sécurisation des parcours professionnels, ou plutôt son revers, l'insécurité/instabilité de l'emploi, se révèlent constituer l'un des principaux sujets de préoccupation de nos concitoyens, si l'on en croit les sondages d'opinions. Ceci tient au fort chômage structurel qui affecte la France depuis plus de vingt ans et qui frappe inégalement les différentes catégories d'actifs, en fonction de leur âge, de leur localisation géographique, de leur niveau de qualification et de leur secteur d'activité. Parmi eux, un noyau (8% environ de la population active) cumule les handicaps et se trouve exclu durablement du marché du travail.

Or, cela a été rappelé lors de la première table ronde, le marché du travail français va connaître une période de bouleversements majeurs, sous l'effet du départ des classes d'âge nombreuses de l'après-guerre. Un tiers des emplois seront affectés par ces bouleversements d'ici 2015, entraînant une redistribution des cartes de grande ampleur. Bien anticipé et bien géré, ce bouleversement peut favoriser le retour d'une situation de quasi plein emploi. Il peut aussi déboucher sur un scénario « noir », avec le maintien d'un fort chômage et l'apparition de pénuries de main d'œuvre dans les secteurs les plus dynamiques, notamment sur des segments d'emploi très qualifiés. D'où l'importance centrale des questions de formation et de mobilité interne et externe.

Ces différents éléments – niveau persistant du chômage, bouleversements à prévoir – alimentent un sentiment de forte fragilité, de forte inquiétude individuelle. Il y a là un certain paradoxe, relevé par plusieurs intervenants : d'après les données dont nous disposons, la grande majorité des Français se trouve peu exposée à l'instabilité. Plus de 80% de la population est employée sur le régime du CDI qui reste, de loin, le modèle dominant, ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays européens. Quant à l'ancienneté dans l'emploi ou dans l'entreprise, elle est particulièrement élevée (plus de 11 ans en moyenne). En réalité, l'inquiétude tient à ce constat partagé de segmentation et de rigidité du marché du travail français. Chacun craint donc, en cas d'accident de parcours, de ne pas pouvoir retrouver facilement un emploi équivalent et d'être exposé à un risque de déclassement économique et social, voire à une exclusion durable...

Alors que, comme l'a montré Francis Kramarcz ce matin, les activités des entreprises vont évoluer vers toujours plus de

volatilité, avec des cycles de développement/ déclin plus courts, comment assurer la sécurisation des parcours professionnels des actifs ? Comment construire cette « flexicurité » à la française ?

Les échanges de la journée le montrent, la France a déjà commencé à construire de la « flexicurité » sans l'avoir encore définie et sans toujours se l'avouer :

- ☞ dans les entreprises d'abord, avec le développement de la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises de plus de 250 salariés, qui permet d'anticiper les mutations et de préparer les salariés à des mobilités internes ou externes, gestion renouvelée des rythmes de travail, en fonction des cycles et des à-coups de l'activité économique, grâce à des outils comme le compte épargne temps ;
- ☞ à l'extérieur des entreprises aussi avec l'expérimentation de nouveaux contrats dans les bassins en restructuration, tels le Contrat de transition professionnelle ou la Convention de reclassement personnalisé pour les salariés venant de PME. Ces contrats permettront peut-être, il est encore un peu tôt pour en juger, d'élargir le champ de la relation salariale au-delà du binôme entreprise-salarié, et de faciliter, dans un cadre plus large, la gestion des ruptures de parcours. Autre exemple évoqué aujourd'hui : les expériences menées dans l'intérim sur la portabilité des droits et la constitution de garanties collectives qui permettent aux salariés concernés, au-delà d'une relation courte dans le temps, de construire une trajectoire professionnelle plus stable.
- ☞ Troisième catégorie de réformes engagées : la rénovation du service public de l'emploi, largement évoquée au cours de la troisième table ronde, avec le rapprochement de l'ANPE et de l'UNEDIC, le renforcement de la dimension territoriale des politiques de l'emploi, et un lien renforcé entre chômage et formation, grâce en particulier aux dispositions figurant dans la convention d'assurance chômage du 1er janvier 2006;
- ☞ Enfin, les efforts réalisés en matière de formation depuis la signature de l'accord de 2003 et la loi du 4 mai 2004 ont permis un réel décollage de l'alternance pour les jeunes (apprentissage ou contrat de professionnalisation) et la mise en place d'outils de formation nouveaux pour les salariés déjà en activité (DIF, périodes de professionnalisation), ce qui concourt également à la sécurisation des parcours professionnels.

Ainsi, à travers ces différentes initiatives, par petites touches, c'est en réalité un modèle assez cohérent de « flexicurité » est en train d'émerger.

Comment en définir les composantes ? Y a-t-il un triangle d'or de la « flexicurité » ?

Nous avons entendu aujourd'hui la définition générale de l'OCDE : donner aux entreprises les capacités d'adaptation dont elles ont besoin dans notre nouveau modèle économique, et donner aux salariés des garanties en termes de revenus et d'employabilité.

Adaptée au cas français, cette définition dessine en réalité trois composantes majeures qui semblent aujourd'hui faire l'objet d'un certain consensus :

- ∞ former et qualifier ;
- ∞ faire fructifier le capital humain tout au long de la vie pour garantir un haut niveau d'employabilité ;
- ∞ anticiper et accompagner les périodes de transition rendues inévitables du fait de la volatilité des activités économiques. Et ceci, en assurant une sécurité matérielle aux individus

Reste ensuite à s'accorder sur les outils et les politiques à mobiliser pour atteindre ces trois objectifs. Evidemment, les positions sont moins consensuelles, sauf sans doute sur le premier point.

Sur le développement de l'employabilité, par exemple, les points de vue divergent, sans toujours s'opposer, sur la question de la responsabilité (est-elle celle du salarié, de l'entreprise, du service public, des branches professionnelles voire des territoires ?) et sur la question du financement (collectif, privé ou public).

Sur la gestion des transitions professionnelles, chacun s'accorde à reconnaître, comme l'a rappelé avec force la CFDT, la nécessité de les anticiper, notamment par un dialogue économique plus nourri à l'échelle des entreprises et des branches. Sur le financement en revanche, les avis sont plus partagés : faut-il mobiliser en priorité l'entreprise, l'assurance-chômage, le cas échéant refondue, ou les collectivités publiques - l'Etat, les Régions ? Comment responsabiliser les entreprises sans faire peser sur elles des charges impossibles à assumer ? Comment accompagner le salarié efficacement vers l'emploi ? Comment lui garantir une sécurité financière sur le long terme ?

Le dernier débat porte sur la nécessité de faire évoluer ou non le régime du contrat de travail. Ce qui semble ressortir des échanges de la journée, c'est que, au-delà des débats sur le contenu du CDI ou sur la création d'un contrat unique, le véritable enjeu réside davantage dans la gestion de la relation de travail dans le temps, en particulier lorsque celle-ci s'interrompt provisoirement ou définitivement. Comme l'a rappelé Gilles Béliet ce matin, le droit français s'intéresse davantage aux causes

(licenciement économique, licenciement pour motif personnel, démission) qu'aux conséquences pour les salariés, ce qui est absurde en terme de parcours professionnel. C'est donc sur ce point qu'il faut faire évoluer nos règles, en trouvant les moyens d'une responsabilisation intelligente des entreprises.

Plusieurs propositions intéressantes ont émergé des débats. J'en retiendrai notamment quatre :

- œ la nécessité de reconnaître progressivement aux salariés des droits portables, en termes de formation et de prévoyance pour gérer leur parcours dans le temps, ce qui passe sans doute par la mise en place de nouvelles garanties collectives, hors de l'entreprise ou du groupe;
- œ l'importance de construire ces parcours à l'échelle des territoires, par le développement du dialogue social dans les bassins d'emploi;
- œ la nécessaire dynamisation des marchés internes du travail, notamment dans les grandes entreprises ; certains intervenants ont suggéré que les démarches de mobilité spontanées que pourraient effectuer des salariés au sein d'une entreprise ou en dehors pourraient être financièrement valorisées
- œ le développement de l'anticipation et du dialogue économique pour construire la « flex-sécurité ».

Toutes ces propositions ont un point commun : elles appellent à la construction de passerelles. Passerelles entre les emplois successifs et entre les statuts d'activité, pour limiter les ruptures. Passerelles entre politiques de l'emploi et politiques éducatives et sociales (formation, logement, transport...). Elles appellent aussi à sortir des logiques traditionnelles qui consistent à réserver des droits et des traitements différenciés aux individus en fonction de leurs parcours antérieurs et qui contribuent à la segmentation des politiques.

Elles appellent aussi les acteurs publics et privés à mieux se coordonner en privilégiant une logique de territoire. Enfin, elles misent sur la responsabilisation des différents acteurs – salariés, entreprises, partenaires sociaux, acteurs du service public - par la contractualisation et la souscription d'engagements réciproques.

Tout ceci débouche, pour le Conseil d'orientation pour l'emploi et pour le Centre d'analyse stratégique qui participe activement à ses travaux, sur un plan de charge fourni pour les mois à venir. Je retiens notamment la nécessité d'approfondir la réflexion sur les notions de portabilité de droits et de garanties collectives et sur l'organisation du service public de l'emploi à partir des territoires et en association avec l'ensemble des acteurs de l'emploi. »