



Fondation ITG

Travailler autrement,
vers les nouvelles formes d'emploi

ÉTUDE - NOVEMBRE 2014



**TRANSITIONS
PROFESSIONNELLES :
*ET SI ON RÉFORMAIT ENFIN
LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?***

TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : ET SI ON RÉFORMAIT ENFIN LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?



Fondation ITG

Travailler autrement,
vers les nouvelles formes d'emploi

ÉTUDE - NOVEMBRE 2014

Étude réalisée entre avril et octobre 2014 pour la Fondation
par Denis Monneuse, Sociologue, chercheur associé à l'IAE de Paris
Sous la direction de Charles de Froment, membre du Comité scientifique de la Fondation

Pour toute information :



24-26, rue de la Pépinière 75008 PARIS

Email : contact@fondation-itg.org

Site : www.fondation-itg.org

Twitter : @FondationITG

#travaillerautrement

AVANT PROPOS

Et si on réformait enfin le marché du travail...

La France a récemment célébré le Prix Nobel d'un de ses brillants économistes, remettant s'il en était besoin au cœur du débat public la question du contrat de travail. L'un de ses sujets de prédilection est la dualité du marché du travail français, la coexistence de deux mondes qui ne se parlent plus : celui des insiders et celui des outsiders.

Depuis près de vingt ans, des réformes du marché du travail se succèdent pour faire face à une réalité qui s'impose à tous : un changement de paradigme qui ébranle notre marché du travail hérité d'après-guerre. Ce marché du travail qui tendait vers le plein emploi et qui garantissait des avantages pour tous.

Progressivement, cette réalité a laissé place à un chômage de masse. **La puissance publique a bien commencé à d'adapter le droit du travail** à cette situation, elle a bâti des réformes avec pour ambition répondre à ce fléau. Elles visaient à corriger le modèle au fur et à mesure alors que la réalité vécue par des millions de Français s'en éloignait durablement. Depuis plusieurs d'années des mesures comme le compte épargne temps, comme les lois de modernisation en 2008 et de sécurisation en 2013 ainsi que d'autres myriades de textes ont tenté de fluidifier ce marché du travail français, sans le succès escompté. Pourquoi ?

Nous sommes entrés de plein pied dans un monde de mutations permanentes, qui conduit chacun à faire face à des périodes de transition. Réussir les transitions professionnelles et les reconversions, qui sont forcément associées, est devenu l'enjeu-clé du marché du travail, ce qui nous impose de repenser tout notre système social autour de leur prise en charge.

Le défi de tous les pays européens est désormais d'accompagner, de sécuriser, et de faciliter les transitions et les reconversions professionnelles pour qu'elles soient des tremplins et non des antichambres de la précarité. C'est ainsi devenu le défi permanent d'un continent qui subit les conséquences d'un rééquilibrage Nord/Sud, de la mondialisation et des ruptures technologiques qui bousculent tous ses modèles sociaux sans exception.

C'est la raison de l'étude européenne qui vous est proposée. Elle permet de déceler en Europe sept critères, sept leviers qui permettent de répondre aux enjeux des transitions professionnelles¹

¹ Les 7 indicateurs qui définissent l'efficacité des politiques en faveur des transitions professionnelles dans chaque pays :

- Développement de la formation tout au long de la vie
- Protection des indépendants et des emplois atypiques
- Facilitation du temps partiel et des interruptions de carrière
- Limitation des risques de la mobilité externe
- Accompagnement des reclassements
- Simplification du système pour donner de la visibilité
- Anticipation des évolutions du marché du travail



dans les dix pays analysés. Elle distingue quatre modèles sociaux en Europe : le méditerranéen, le continental, le scandinave et l'anglo-saxon. Dans l'étude, le modèle scandinave est celui qui accompagne le mieux les transitions professionnelles.

La France qu'on rattache habituellement au modèle continental est pourtant bien loin des résultats de l'Autriche ou de l'Allemagne lorsqu'on parle de « transitions professionnelles réussies ». Cette spécificité française peut être analysée de plusieurs manières. Ce qui est certain, c'est que l'aversion au risque des Français **les empêche de piloter leur trajectoire professionnelle**. Cette particularité française ne doit être ni dénoncée ni ignorée, mais surtout ça n'est pas la seule.

En effet, malgré les nombreux dispositifs créés, nos concitoyens n'utilisent pas tous les outils qui devraient leur permettre de se former, de se reconverter, de changer de métier voire de changer de vie, sans crainte et avec optimisme. Force est de constater que rien ne les y incite. Pire, l'enchevêtrement des structures et des outils peut décourager toute initiative !

Si cette étude européenne pointe les retards de la France, elle ne reflète néanmoins pas forcément le mouvement en faveur de l'accompagnement des évolutions professionnelles qui est en cours dans le pays.

Ce qui en ressort, c'est que l'enjeu du pays est de bâtir une nouvelle dynamique qui permette à chacun de mieux connaître ses droits acquis, de mieux appréhender ses leviers de réussite, et de pouvoir passer aisément d'un statut. Son analyse nous incite à rendre plus visibles les chemins que chaque individu devra emprunter pour construire sa nouvelle vie professionnelle. Le rôle de la collectivité doit être de créer ce cercle vertueux où chaque période de transition devient un tremplin.

Installer ce nouveau système serait un vrai changement de paradigme : la France cesserait ainsi de poser des rustines sur un marché du travail dépassé. A force de construire des béquilles juridiques pour les personnes en transition, nous avons construit un marché du travail qui boite.

Quoi qu'il arrive, pour réussir les transitions et les reconversions professionnelles, il conviendra de redonner aux salariés la visibilité de leur parcours, d'anticiper les conséquences de mutations économiques pour les aider à dessiner leur futur avec optimisme. C'est la seule solution pour qu'ils puissent piloter leur trajectoire professionnelle, la seule solution pour lever le frein de la peur.

*Patrick Levy-Waitz,
Président de la Fondation ITG*



SOMMAIRE

	pages
PRÉAMBULE	7
INTRODUCTION	11
■ Les évolutions du marché du travail	11
■ Un processus de dé-standardisation à relativiser	12
■ Les mutations de la nature et de l'organisation du travail	14
■ Les grands types de risque sur le marché du travail	15
■ L'orientation européenne vers la flexicurité	18
■ Qu'est-ce que la flexicurité ?	20
PARTIE 1 :	
LA SITUATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS EN EUROPE : AU MILIEU DU GUÉ	23
1. L'évolution de la population active et du chômage	24
2. L'évolution de la structure sectorielle du marché du travail	31
3. Les systèmes de protection sociale	33
4. L'évolution des formes d'emploi	36
5. La formation initiale et continue de la main d'œuvre	39
6. La mobilité géographique et professionnelle	43
7. La problématique du modèle social français	46
a. Un modèle hybride ?	46
b. Forces et faiblesses du marché du travail français	48
PARTIE 2 :	
RÉUSSIR LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : L'INSPIRATION EUROPÉENNE	52
En quête de « bonnes » transitions professionnelles	52
1. Développer la formation tout au long de la vie	54



	pages
2. Renforcer la protection des indépendants et des emplois atypiques	62
3. Faciliter les évolutions de carrière et le temps partiel	67
a. Faciliter les interruptions de carrière	67
b. Aménager le temps de travail	71
c. Faciliter le recours au chômage partiel	73
4. Limiter les risques de la mobilité externe	78
5. Accompagner les reclassements	80
6. Simplifier le système pour rendre de la visibilité aux salariés	90
7. Anticiper l'évolution du marché du travail	92
 PARTIE 3 :	
FAIRE DES TRANSITIONS DES TREMPLINS : UN NOUVEAU SYSTÈME FRANÇAIS	
96	
1. Les orientations dont la France pourrait s'inspirer	99
a. Rendre la protection sociale moins dépendante du statut du travail ou de l'emploi, donc du contrat de travail.	99
b. Lutter contre la dualité du marché du travail	101
c. Développer des politiques plus régionales, territorialisées	101
d. Lutter contre le moindre « trou » dans les transitions professionnelles	102
e. Améliorer le fonctionnement du service public de l'emploi	103
2. Vers une portabilité intégrale des droits sociaux	104
La réception du projet de compte social universel en France	106
3. Les conditions nécessaires pour mettre en place des réformes ambitieuses	107
a. Une prise de conscience nationale et la levée de freins culturels	108
b. Un dialogue social intense et de qualité	108
c. Un dispositif simple et facilement accessible	110
 SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE	 112

PRÉAMBULE

Qu'inventer pour naviguer efficacement sur le marché du travail et ne pas se résoudre à une flexibilité illimitée et sans contrepartie ballottant les travailleurs au gré des besoins des entreprises ? Quelle est la vision d'une sécurité dynamique que nous pouvons poser en contrepoint d'une économie mouvante dont il faut accepter les règles, sans pour autant s'y soumettre ?

C'est tout l'enjeu d'une réflexion entamée depuis longtemps, dont des jalons concrets ont été posés, et qui doit désormais faire un grand bond en avant.

En somme, si le CDI à vie n'est plus la norme, si les marges du salariat gonflent de plus en plus, si la frontière entre l'activité et l'inactivité se brouille, la question des transitions professionnelles devient majeure – et à l'intérieur de cette question, l'enjeu de sécurisation de ces transitions s'affiche comme premier.

Il faut bien comprendre ce qui se joue.

LA FIN D'UNE ORGANISATION SOCIO-INDUSTRIELLE

Ce qui se périmé, c'est une organisation socio-industrielle à la fois keynésienne et fordienne sur laquelle est adossée le droit du travail. Ses piliers sont :

- une forme de subordination standardisée ;
- la diffusion de la famille nucléaire ;
- et l'institutionnalisation d'acteurs collectifs : l'entreprise, le syndicat et l'État ;
- et le temps long comme critère d'action de tous.

Fordiste, l'entreprise produit alors en grande quantité des objets peu diversifiés. Elle distingue les phases de conception et d'exécution. Le rapport



de travail typique est le rapport salarial (travail subordonné) unissant l'employeur avec le travailleur dont la formation est relativement courte, qui est un père de famille, engagé à durée indéterminée pour une prestation définie par le poste de travail.

Fordiste, le syndicat l'est aussi. Il n'est pas centré sur le métier (c'était le modèle des corporations), mais sur le secteur d'activités. L'échelon clé de négociation est donc la branche professionnelle et le salaire est la variable de régulation dans une période historique marquée par la croissance (1945-1975).

L'État, lui, est prioritairement keynésien et soutient la demande intérieure ou institue des mécanismes de négociation collective. Le droit du travail comme la protection sociale sont standardisants, c'est-à-dire qu'ils privilégient un modèle unique de rapport de travail, garantissent une sécurité individuelle passive du travailleur, un temps de travail homogène, des négociations collectives relativement autonomes et un statut particulier pour le fonctionnaire, lié à la notion de service public.

Or, c'est cette organisation socio-industrielle qui éclate par tous ses aspects, depuis 30 ans.

La réorganisation des entreprises, aiguillonnée par la mondialisation, a modifié la distinction conception/exécution, notamment par l'apparition d'une production déstandardisée. En conséquence, le rapport de travail s'est flexibilisé, supposant un apprentissage continu du salarié. Les femmes ont fait leur entrée sur le marché du travail, minant le modèle patriarcal fordiste. Surtout, la stabilité de l'emploi fait de plus en plus place à des contrats davantage aléatoires, et qui ne sont plus définis exclusivement par référence au poste de travail. De leur côté, face au chômage né de la crise, les syndicats ont été amenés à redéfinir leur action : il ne s'agit plus seulement de salaires et de conditions du travail masculin, mais aussi d'emploi, de survie de l'entreprise, et d'égalité hommes/femmes. Enfin, l'État a abandonné sa politique keynésienne pour devenir anti-inflationniste contrôlant son budget, orienté vers la compétitivité, et dont la souveraineté est relativisée par l'émergence de l'échelon européen.



Voilà le constat et ce qui explique que la protection du travail et du travailleur ne corresponde plus suffisamment aux formes actuelles de travail ou, à tout le moins, laisse en dehors de la protection trop d'actifs.

Quand 83 % des embauches se font sous une autre forme que le CDI et que, chaque année, environ 27 millions de contrats sont signés, c'est toute la société salariale qui est remise en cause. Ce n'est pas qu'une affaire de durée des contrats et de droits afférents à la condition salariale, c'est la fin d'une organisation sociale ; celle construite dans le mouvement des Trente Glorieuses et fondée sur la linéarité des carrières, la longue durée, les ruptures peu fréquentes, la progression garantie.

Alors partons d'une nouvelle approche, qui n'est ni celle de la rigidification, ni la fuite en avant dérégulatrice.

- Comment convertir les transitions professionnelles en opportunités, là où elles sont aujourd'hui autant de « sauts dans le vide » ?
- Comment **protéger le travailleur dans les phases de transition entre différents emplois**, en considérant que le changement et la rupture ne sont plus des situations exceptionnelles mais normales, et qu'il faut donc les sécuriser ?
- **Comment construire de nouveaux instruments juridiques pour assurer la continuité de l'état professionnel des personnes par-delà la diversité des situations de travail et de non-travail ?**

La présente étude décrypte les mécanismes et initiatives des pays européens pour agir sur les transitions professionnelles et formule des recommandations.

Il semble que depuis quelques années l'enjeu des transitions ait pris de l'ampleur. En témoignent les dernières réalisations que sont le conseil en évolution professionnelle, le compte personnel de formation, les logiques de sécurisations internes à chaque filière ou le compte de prévention de la pénibilité. Il va désormais falloir aller plus loin.



Fondation ITG
Travailler autrement,
vers les nouvelles formes d'emploi

TRANSITIONS PROFESSIONNELLES :
ET SI ON RÉFORMAIT ENFIN LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?

10

TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : ET SI ON RÉFORMAIT ENFIN LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?

INTRODUCTION

Les évolutions du marché du travail

Malgré des disparités nationales qui demeurent fortes, on observe quelques tendances communes en matière d'évolution des marchés du travail en Europe :

- la tertiarisation de l'économie ;
- l'individualisation des parcours professionnels ;
- la montée en puissance du nombre d'indépendants⁽¹⁾;
- la croissance des emplois atypiques (CDD, temps partiel subi, intérim...), permise notamment par la flexibilisation des marchés du travail en Europe, y compris dans des pays plutôt conservateurs. En Italie, par exemple, en dix ans, la part du travail à temps partiel a doublé ainsi que celle du travail temporaire⁽²⁾. En France, un des phénomènes marquants est la croissance des CDD de moins d'un mois ;

¹ La tendance est cependant moins marquée en France que dans d'autres pays. Cette tendance existe depuis les années 1980 dans certains pays (Canada, Allemagne, Royaume-Uni) et seulement depuis les années 2000 en France. Au Royaume-Uni, le nombre d'indépendants a augmenté de 17 % depuis 2008 si bien qu'ils représentent désormais près de 15 % de la population active. Cf. C. D'Arcy, L. Gardiner, « Just the job or a working compromise? », Resolution Foundation, mai 2014.

² Cf. Alain Fabre, « L'Italie de Mario Monti : la réforme au nom de l'Europe », Institut de l'entreprise, février 2013, p. 78.



- l'émergence des structures d'appui à l'activité (portage salarial, coopératives d'activité, groupements d'employeurs...), le développement d'agences d'intérim subventionnées chargées de réinsérer les chômeurs éloignés de l'emploi, la croissance du poids des agences privées de recherche d'emploi en lien avec la perte de monopole des services publics de l'emploi ;
- le développement d'une zone grise entre le travail salarié et le travail indépendant. La frontière entre le salariat et le travail en free-lance a tendance à devenir plus floue. Certaines personnes échappent ainsi, officiellement du moins, à la subordination et à la législation du travail salarié, alors qu'ils partagent des conditions de travail proches de celles vécues par les employés⁽³⁾.

D'aucuns résumant ces évolutions en évoquant un processus de déstandardisation.

Un processus de déstandardisation à relativiser

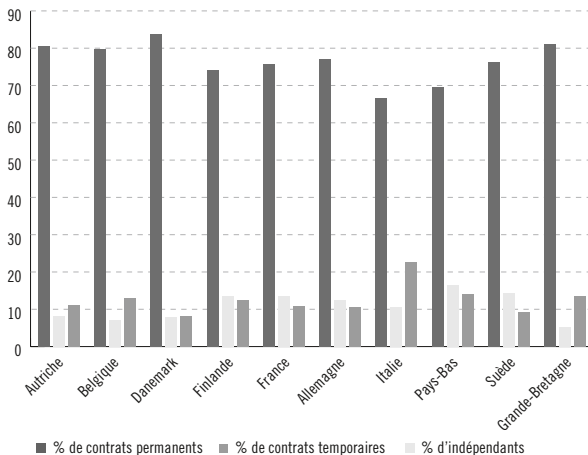
Autant d'évolutions qui font évoquer à certains un processus de déstandardisation.

Ces évolutions sont à prendre en compte mais ne doivent pas non plus devenir aveuglantes, au sens où la norme demeure l'emploi permanent (le CDI par exemple). Les mutations ne viennent pas totalement révolutionner le marché du travail mais le diversifier.

Voici la place des emplois permanents, des emplois à durée déterminée et des indépendants dans la zone euro et certains pays comparables à la France :

³ Commission européenne,
« Modernising labour law to
meet the challenges of the 21st
century », EU Green Paper, 2006.

Part des types d'emplois en Europe



En matière de contrats à durée déterminée, l'Italie est clairement en dessous des autres pays avec moins de 70 % d'emplois en CDI. Les Pays-Bas sont aussi dans ce cas, légèrement en dessous de la moyenne de la zone euro. À part le Danemark, la Grande-Bretagne et l'Autriche, où ce type d'emploi représente plus de 80 % des emplois totaux, les autres pays étudiés se situent entre 75 et 80 %, la France étant plutôt dans le bas de cette fourchette. Ces éléments sont toutefois à prendre avec recul : les systèmes de protection associés aux contrats à durée indéterminée sont loin d'être homogènes. Le Danemark et la Grande-Bretagne offrent facilement ce type d'emploi mais ce sont aussi deux des pays où il est plus facile de licencier les personnes en CDI !



La proportion d'indépendants au sein de la population active est plus variable d'un pays à l'autre. L'Italie est largement en tête avec plus de 22 % de travailleurs dans cette situation. À l'opposé, les pays nordiques présentent moins de personnes dans ce cas. La France se situe plutôt parmi les pays où le nombre d'indépendants est encore faible.

On observe traditionnellement deux marchés du travail.

- Le marché du travail stable des *insiders* : celui des grandes entreprises privées, des grandes PME, des organismes publics et parapublics, etc.
- Le marché du travail, plus instable, des *outsiders* : celui des contrats précaires, du travail temporaire, des demandeurs d'emploi.

On peut se demander si un troisième type de marché n'est pas en train de se créer autour des nouveaux intermédiaires et de nouvelles formes de travail. C'est peut-être à une « *trialisation* » du marché du travail à laquelle nous assistons. Ce qui renforce la préoccupation autour de la mobilité, des trajectoires et des transitions de la population active : dans quelle mesure ces différents marchés du travail sont-ils perméables ou, au contraire, cloisonnés ? Peut-on basculer de l'un vers l'autre, et de façon volontaire ?

Les mutations de la nature et de l'organisation du travail

C'est aussi le travail lui-même qui est en pleine évolution à travers :

- l'accroissement du travail cognitif et le développement de certaines compétences (capacités expressives, réactivité, autonomie...);



- le retour supposé de formes de néo-taylorisme dictées par les process qui empêchent des salariés de travailler sur l'ensemble d'une chaîne de tâches, ce qui peut participer à un délitement des métiers et à une perte de sens ;
- la nécessité d'une coopération accrue entre les acteurs internes d'une organisation mais aussi entre les acteurs internes et externes ;
- l'attention à la performance est accrue et plus individualisée ;
- l'accent mis sur la réactivité. L'accélération des cycles économiques se répercutent sur les modes et la relation de travail ;
- l'évolution des métiers et la mutation des qualifications professionnelles : les compétences transversales se développent et sont nécessaires dans de nombreux domaines, si bien qu'on peut s'interroger sur la pertinence de la notion d'emploi « peu qualifié ».

Ces mutations du marchés du travail et du travail lui-même correspondent, d'une part, au besoin de l'économie (plus de souplesse, accélération du temps, plus de mobilité...) et, d'autre part, aux attentes des actifs (souhaits de mobilité professionnelle, d'individualisation des parcours, de liens interpersonnels harmonieux, d'épanouissement au travail...).

Les grands types de risque sur le marché du travail

Qui dit mutation du marché du travail dit apparition de nouveaux risques et de nouvelles opportunités.

Ces dernières sont rarement mises en avant car l'accent est plutôt mis sur la dégradation du marché du travail, par rapport à la période des Trente Glorieuses où le chômage était quasi



inexistant et où le salariat sous forme d'emplois stables s'est généralisé. Pourtant, la diversification du travail peut conduire les actifs les plus employables, les plus entrepreneurs et les plus stratégiques à profiter de cette évolution pour piloter leur trajectoire de manière autonome et individualisée. Passer d'un statut à l'autre, suivant ses envies et les moments de la vie, permet de se bâtir une carrière « à la carte ».

Dans leur ensemble, les Européens ont cependant moins tendance à voir dans cette évolution les opportunités que les risques qu'elle présente. Ils se caractérisent en effet par leur anxiété et leur sentiment de vulnérabilité. Les systèmes de protection sociale leur semblent moins efficaces qu'auparavant. Les risques financiers et de chômage arrivent en tête. Près d'un Européen sur deux a l'impression d'être en situation de régression sociale par rapport à la génération de ses parents au même âge. Il s'ensuit une aversion marquée pour le risque. Pour réussir, les Européens dans leur ensemble ont d'ailleurs l'impression qu'il vaut mieux faire attention à ne pas prendre trop de risque⁴.

La terminologie employée par les politiques publiques n'est d'ailleurs pas anodine. La notion de sécurisation est devenue majeure. Pour prendre un exemple, les contrats de transition professionnelle (CTP) ont laissé place aux contrats de sécurisation professionnelle (CSP) et la dernière grande loi sur l'emploi en France a retenu le vocable de « sécurisation de l'emploi ».

Les cinq principales catégories de risques présentes sur le marché du travail sont les suivantes⁵ :

1. Les *risques entrepreneuriaux* (faillite, baisse de la demande, erreurs de production...). Ils sont généralement supportés directement par l'entrepreneur. Ils n'impactent pas moins les salariés, indirectement ou à moyen terme, voir

⁴ Observatoire Crédit Agricole Assurances/Ipsos, « Les Européens face aux risques », 2013.

⁵ Bernard Gazier, « Les marchés transitionnels du travail », working paper, août 2001.



directement à travers l'évaluation professionnelle et la part variable des rémunérations. L'échange traditionnel « sécurité contre subordination » prévu par le contrat de travail est ainsi plus partiellement remis en cause, surtout si c'est la masse salariale qui sert de variable d'ajustement pour assurer aux actionnaires une rémunération constante.

2. *Les risques d'emploi* (perte d'emploi, accident du travail). En ce qui concerne le chômage, le risque est en partie supporté par le travailleur mais aussi par la collectivité à travers l'assurance chômage. Les accidents du travail, eux, relèvent en grande partie de la responsabilité de l'employeur, aussi bien en matière d'indemnisation que de prévention.
3. *Les risques liés au capital humain* (absence ou perte de qualifications, baisse de l'employabilité). Traditionnellement, ces risques sont gérés par l'employeur, essentiellement à travers des programmes de formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Mais, de plus en plus, les actifs sont eux-mêmes exhortés à prendre en main leur employabilité. De plus, des politiques publiques sont mises en œuvre pour inciter ou obliger les entreprises à prendre en charge ce risque « à froid » et non pas seulement « à chaud » (lors d'une restructuration par exemple). L'évolution législative et jurisprudentielle conduit même à l'émergence d'un droit à l'employabilité⁶.
4. *Les risques liés à la variabilité des temps* (variation du temps de travail et de l'aménagement horaire de celui-ci). La gestion traditionnelle consiste à autoriser les heures supplémentaires mais en échange d'une rémunération majorée en guise de compensation. Quant aux dispositifs de chômage partiel, ils cherchent à socialiser ce risque grâce à des aides publiques. Au-delà du temps de travail en lui-même, c'est l'adéquation des horaires de travail avec les souhaits et contraintes (notamment familiales) qui est en

⁶ Cf. J. Barthélemy et G. Cette, Refonder le droit social. Mieux concilier protection du travailleur et efficacité économique, La documentation française, 2011. L'arrêt de la Cour de cassation du 2 mars 2010 fait référence à une obligation de maintenir la capacité du salarié à occuper un emploi. À défaut, le salarié subit un préjudice né d'une perte de chance. Aucun salarié, même s'il est compétent dans son emploi et que celui-ci n'évolue pas, ne doit être laissé à l'écart des processus de gestion des compétences et de la formation, quel que soit l'emploi qu'il occupe.



jeu. En particulier dans un pays comme la France où le taux d'activité féminin est élevé et les inégalités de répartition des tâches domestiques et éducatives encore criantes.

5. Les *risques sociaux* (les interruptions de revenu issues d'interruptions du travail pour cause de maladie, maternité, aide à son entourage en tant qu'aidant, choix de vie...). Ces risques sont largement collectivisés. Toutefois, la discontinuité des carrières conduit bien souvent à des préjudices non pris en charge comme la discrimination, la stagnation de la carrière, l'orientation vers des postes à moindre responsabilité, etc.

L'orientation européenne vers la flexicurité

Face aux mutations du marché du travail, qui tendent à renforcer les risques, du moins dans la frange la moins préparée de la population active, plusieurs grands types de réaction se font sentir.

Un premier point de vue consiste à chercher à lutter contre l'ensemble des tendances en cours sur le marché du travail, au nom de l'égalité des conditions, du risque de précarisation, donc d'insécurité, du risque de souffrance au travail. Ce sont alors l'ultralibéralisme et les dérégulations du marché du travail, qui en découlent qui sont dénoncés. L'idée est de pointer les ravages d'une individualisation exacerbée et le mirage d'une responsabilisation de toute la population active. Dans cette optique, une personne éloignée de l'emploi ou bien très peu informée sur le fonctionnement du marché du travail pourra difficilement être maîtresse de son projet professionnel.

Toutefois, il paraît difficile de lutter contre ces tendances sous-tendues par le développement économique, des systèmes sociaux parfois perçus comme trop rigides et le besoin d'émancipation de la population active. On peut en outre se



demander si lutter contre ces tendances ne contribuerait pas à renforcer la dualisation du marché du travail entre *insiders* et *outsiders*.

Un deuxième point de vue consiste à prendre acte des besoins économiques et sociaux exprimés aujourd'hui. Cela ne signifie pas pour autant prôner le laisser-faire. Mais, au contraire, trouver de nouveaux compromis et mettre en place de nouvelles régulations. L'ambition est de concilier volonté d'émancipation, besoin de sécurisation et souplesse du marché du travail. Cela passe par le fait de lever les freins qui limitent le pilotage par chacun de son parcours professionnel, de ne pas seulement chercher à réduire la flexibilité mais à rendre celle-ci plus acceptable et moins pénalisante, de simplifier et sécuriser les transitions professionnelles.

Beaucoup de questions se posent alors : comment renforcer l'autonomie des actifs au-delà des incantations ? Comment permettre concrètement à chacun de faire des choix plutôt que de subir, ne pas comprendre sa situation ou se sentir assujéti à sa position sociale actuelle ? Comment mettre en place une régulation qui ne s'adresse pas qu'aux *insiders* ? Quels mécanismes de régulation mettre en place ? À quel niveau (entreprise, branche, région, État...) ?

L'Union européenne se situe dans cette seconde approche puisqu'elle promeut les politiques de flexicurité depuis les années 1990 visant à concilier, comme son nom l'indique, flexibilité et sécurité. Elle répond à la logique selon laquelle il faudrait équiper les individus pour faire fonctionner le marché plutôt que d'équiper le marché pour faire fonctionner les individus⁷.

⁷ Bernard Gazier, Jérôme Gautier, « Equipping markets for people: transitional labour markets as the central part of a new social model », Conférence SASE, Aix-en-Provence, juin 2003.

Qu'est-ce que la flexicurité ?

Le concept de flexicurité trouve son origine dans des politiques menées aux Pays-Bas et au Danemark à partir des années 1990 afin de faire face au chômage de masse. La flexicurité cherche à répondre aux enjeux majeurs de la mondialisation, de l'évolution des marchés du travail et de l'innovation. Il s'agit de mener des réformes pour rendre plus souple la réglementation du marché du travail tout en offrant des garanties en matière d'employabilité et de rémunération aux travailleurs.

Plusieurs types de flexibilité sont visés.

- *La flexibilité externe* : adapter le volume de main-d'œuvre en facilitant embauches et licenciements (travailleurs intérimaires, apprentis, stagiaires...).
- *La flexibilité interne* : adapter le temps de travail des employés (réduction du temps de travail hebdomadaire en fonction de l'activité, heures supplémentaires, chômage partiel, congé de formation, congé parental...).
- *La flexibilité fonctionnelle* : innover en matière d'organisation du temps de travail et d'organisation géographique (avec l'introduction par exemple du télétravail).
- *La flexibilité du coût de la main-d'œuvre* : rendre flexible le coût du travail du fait de l'absence de salaire minimum obligatoire ou de rémunération variable notamment.

En miroir, plusieurs types de sécurité sont recherchés.

- *La sécurité de l'emploi et dans l'emploi* : accroître la probabilité de conserver son emploi ou son employabilité à un niveau élevé afin d'assurer des transitions rapides d'emploi à emploi et entre les périodes d'emploi
- *La sécurité sociale et la sécurité des revenus* : mettre en place des mesures relatives au niveau de rémunération et aux indemnités de chômage : congés formation, aide lors du chômage partiel, lors d'interruptions de carrière...
- *La sécurité de conciliation* : prendre des mesures permettant de concilier plus facilement travail et formation ainsi que travail et vie familiale (congé parental).



L'Union européenne a fait de la flexicurité un enjeu majeur dans le cadre de la « stratégie de Lisbonne » décidée en 2000 et, plus précisément, depuis la réorientation de 2005. L'objectif fixé est alors d'inciter les pays membres à s'orienter vers des principes communs de flexicurité. Une conférence a spécialement été organisée sur ce thème les 13 et 14 septembre 2007 à Lisbonne.

L'Union européenne définit quatre grands axes politiques pour mettre en place la flexicurité :

- *la souplesse et la sécurisation des contrats de travail* en les inscrivant dans la législation, les conventions collectives et en modernisant l'organisation du travail ;
- *des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie* pour augmenter adaptabilité et employabilité des travailleurs ;
- *des politiques actives du marché du travail* permettant aux individus de faire face aux changements rapides. La flexicurité doit servir notamment à supprimer la segmentation du marché de travail en donnant accès à l'emploi aux catégories dites à risques (travailleurs âgés, jeunes, femmes...) grâce à des formations de qualité adaptées aux besoins du marché du travail ;
- *des systèmes de sécurité sociale modernes* fournissant des aides adéquates et des prestations permettant aux individus de concilier travail et responsabilités.

La Commission européenne entend fournir des lignes directrices aux États membres quant à la politique de flexicurité. Mais elle souligne dans le même temps l'importance pour chaque pays de mettre en place des mesures adaptées à ses besoins inhérents en matière d'emploi et d'habitudes de vie. La réussite de la mise en place de la flexicurité dépend principalement de l'implication et de la motivation de chacune des parties prenantes : État, employeurs, travailleurs, territoires, demandeurs d'emploi, etc. Une situation d'équilibre entre les besoins des employeurs et



ceux des employés est à rechercher pour un fonctionnement optimal. D'où le rôle essentiel du dialogue social pour la Commission européenne. Les partenaires sociaux doivent être impliqués dans les négociations entre les parties. Ils ont une mission clé auprès des employés en matière d'informations et d'explications afin que ces derniers comprennent leurs intérêts dans la mise en place des mesures liées à la flexisécurité.

En pratique, les politiques de flexicurité sont vastes et parfois floues, leur traduction concrète dépendant des volontés et des traductions nationales. D'ailleurs, des mesures sont parfois étiquetées sous ce qualificatif pour « faire moderne » sans toutefois relever réellement des principes de flexicurité⁸.

De plus, les mécanismes de coordination au sein de l'Union européenne montrent leurs limites, en particulier dans le domaine de l'emploi en raison des législations du travail très disparates d'un pays à l'autre. Il est difficile pour l'Union européenne d'aller au-delà de grandes positions de principe et de la désignation de bonnes pratiques.

Cette étude n'entend pas s'intéresser à toutes les pratiques de nos voisins européens sous couvert de flexicurité. Il s'agit surtout d'étudier celles qui œuvrent réellement à la facilitation des mobilités, des trajectoires et des transitions professionnelles.

Plus précisément, l'objectif de ce rapport est triple :

- déterminer comment la France se situe par rapport à ses voisins européens dans son domaine ;
- observer, à partir d'un benchmark européen, les mesures efficaces visant à soutenir et favoriser l'autonomie des travailleurs, à permettre à chacun d'être pilote de sa trajectoire professionnelle ;
- en tirer des enseignements et des pistes d'actions pour la France.

⁸ Bernard Conter, « La flexicurité en chiffres et en débat », Courrier hebdomadaire du CRISP, n°2106-2107, 2011.

PARTIE 1 : **LA SITUATION DU** **MARCHÉ DU TRAVAIL** **FRANÇAIS EN EUROPE :** **AU MILIEU DU GUÉ**

L'objectif de cette première partie est de caractériser la situation et les spécificités du marché du travail français par rapport à quelques pays voisins, principalement l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, la Finlande, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède.

Pour cela, l'analyse s'appuie principalement sur les données chiffrées fournies par les rapports annuels de la Commission européenne sur l'emploi. Ceci dit, si certains chiffres ne souffrent pas de contestation en raison de définitions standards, d'autres pourraient susciter des discussions en raison des sources utilisées, des indicateurs pris en compte et des soucis de traduction d'un pays à l'autre (tout le monde n'entend pas la notion de formation continue de la même manière par exemple).

En outre, tout ne se laisse pas mesurer et comparer aisément. Il est ainsi difficile d'étudier le développement des compétences de la main-d'œuvre dans chaque pays européen.

En dépit de ces limites, différents modèles sociaux peuvent être repérés en Europe à partir du fonctionnement actuel des marchés du travail et des évolutions en cours. Les principaux éléments passés en revue sont les suivants : l'évolution de la population active, les caractéristiques du chômage, la structure sectorielle, les systèmes de protection sociale, les formes d'emploi, la formation initiale et continue, la mobilité géographique et professionnelle et la qualité du dialogue social.

1. L'évolution de la population active et du chômage

Pour commencer, voici la taille et l'évolution de la population active dans chacun des pays européens qui nous intéressent⁹ :

Pays	Taille de la population active (en millions)	Tendance depuis 2008
ALLEMAGNE	41.5	Hausse
AUTRICHE	4.3	Hausse
BELGIQUE	4.8	Hausse
DANEMARK	2.8	Baisse
FINLANDE	2.6	Stable
FRANCE	28.4	Hausse
ITALIE	25.2	Hausse
PAYS-BAS	8.7	Stable
ROYAUME-UNI	30.9	Hausse
SUÈDE	4.9	Hausse

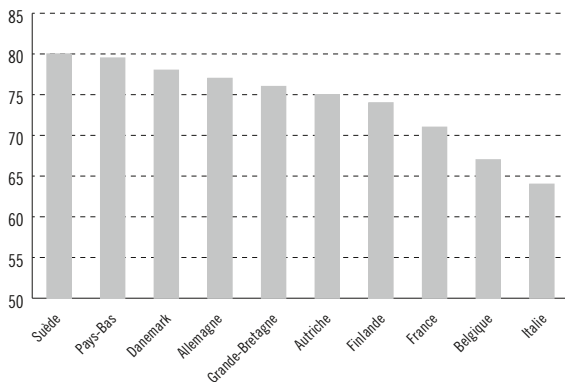
⁹ Les pays servant de point de comparaison avec la France dans cette étude sont les suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède.



La France se caractérise ainsi par une population active bien plus élevée que la plupart des autres pays avec lesquelles elle est comparée. C'est un élément qui permet d'éviter tout « comparatisme pressé¹⁰ », tendant à faire croire que tout est transposable d'un pays à l'autre par exemple. D'autant qu'il faut mettre en place des actions en cohérence avec la culture d'un pays. Un dispositif qui fonctionne en Suède ne fonctionnera peut-être pas en France ou en Grande-Bretagne, divergence culturelle oblige.

L'Union européenne traîne la réputation d'avoir un taux d'activité à un niveau peu élevé par rapport aux autres pays de l'OCDE. Ce constat n'est pas faux mais cache de grandes disparités nationales¹¹ :

Taux d'activité en Europe



Ainsi, les bons élèves en la matière sont les pays nordiques : la Suède, le Danemark, la Finlande mais aussi les Pays-Bas et,

¹⁰ Pierre Goubert, « Un problème mondial : la vénalité des offices », *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, vol.8, n° 2, 1953.

¹¹ Commission européenne « *Labour Markets Developments in Europe*, 2013 ».



dans une moindre mesure, l'Allemagne, présentent des taux d'activité proches de 80 %. À l'opposé, la Belgique et l'Italie passent pour les mauvais élèves puisque ce taux est nettement inférieur à 70 %. La France fait à peine mieux. Malgré la prise de conscience d'un taux d'activité faible, en particulier chez les jeunes et les seniors, la France demeure à la traîne dans ce domaine. La Grande-Bretagne et l'Autriche, elles, se situent dans la moyenne.

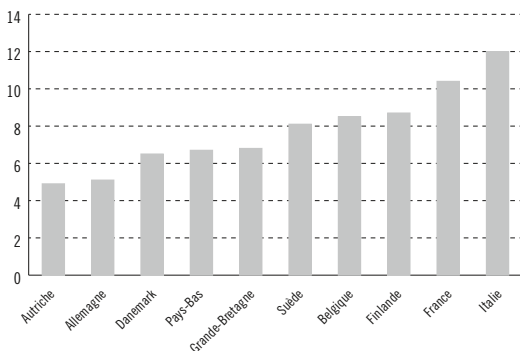
En revanche, la France fait partie des pays européens où le taux d'activité des femmes est plus élevé que la moyenne : 67 % des femmes âgées de 15 à 65 ans travaillent.

Dans une logique de flux et non de stock, quelles sont les évolutions notables en matière de chômage depuis 2009 ? Ce sont avant tout les pays du Sud (Espagne, Italie, France) qui ont été le plus impacté, au niveau du chômage, par la crise économique. Viennent ensuite la Grande-Bretagne, la Belgique et les Pays-Bas. À l'opposé, les pays nordiques, l'Autriche et l'Allemagne ont été préservés. Cette dernière a même réussi à voir son taux de chômage diminuer sur cette période. La zone euro est marquée par un taux de chômage relativement élevé. Les disparités nationales en Europe sont importantes, allant plus du simple au double¹² :

¹² Commission européenne,
« Labour Markets Developments
in Europe, 2013 ».



Taux de chômage en Europe



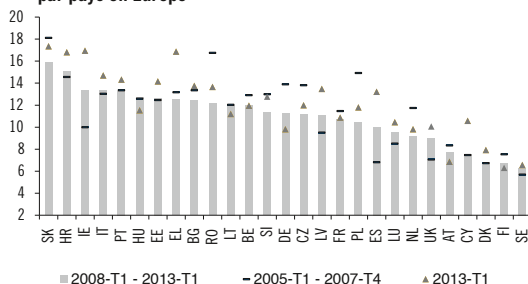
Ainsi, les taux de chômage français et italien sont deux fois supérieurs à ceux de l'Allemagne et de l'Autriche. Le Danemark et les Pays-Bas présentent également un taux de chômage relativement faible.

Avec un taux de chômage des moins de 25 ans à près de 25 %, la France affiche clairement ici un des points faibles de son modèle social. Seuls les pays du Sud, comme l'Espagne et l'Italie, ainsi que les pays de l'Europe de l'Est font pire. En Europe, le taux de chômage des jeunes a eu tendance à croître ces dernières années. Même les pays nordiques, les Pays-Bas compris, n'ont pas échappé à ce phénomène, même si le taux de chômage reste toutefois inférieur à celui de leurs voisins européens. L'Autriche et l'Allemagne forment un modèle à part : ces deux pays ont réussi à contenir le chômage des jeunes à un niveau relativement faible, inférieur à 10 % actuellement.

Mais le problème est sans doute plus complexe, car les petits boulots, mini-jobs ou l'augmentation du taux de pauvreté sont d'autres indicateurs négatifs que cumule l'Allemagne. La réalité est qu'entre l'activité et l'inactivité complète se sont

développées des formes intermédiaires nombreuses qu'il s'agit désormais de penser. Une spécificité européenne est le chômage de longue durée. Une fois encore, des différences nationales sont à mettre en avant¹³ :

Proportion de demandeurs d'emploi de longue durée par pays en Europe



Source: Own calculation base on Eurostat.

Ce sont surtout l'Italie et les pays d'Europe de l'Est qui se caractérisent par une forte durée moyenne de chômage. La durée moyenne y est alors supérieure à un an. La Belgique se situe peu derrière. Ensuite, viennent la France et l'Allemagne, avec toutefois une différence forte à mettre en avant : cette durée de temps passé au chômage est en forte baisse outre-Rhin alors qu'elle est stable en France tout au long des années 2000. La France se situe ainsi dans la moyenne des pays de la zone euro en matière de chômage de longue durée.

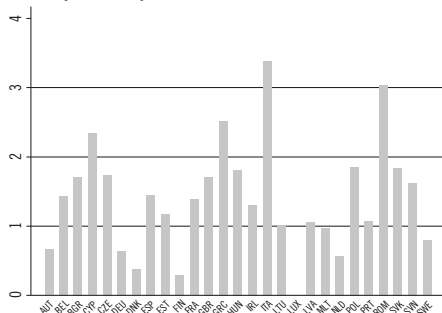
Les pays nordiques, eux, se caractérisent par une faible durée de chômage des demandeurs d'emploi. L'Autriche, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne se situent entre les pays nordiques et le couple franco-allemand.

La situation des jeunes en situation de chômage de longue

¹³ Commission européenne, « Labour Markets Developments in Europe, 2013 ».

durée est particulièrement alarmante en raison de l'« effet cicatrice » : le risque de stigmatisation existe et les inégalités tendent à augmenter très tôt sans laisser la possibilité de rattraper le retard pris.

Ratio des jeunes parmi les chômeurs de longue durée en Europe, en moyenne entre 2000 et 2012



Source: Eurostat, LFS

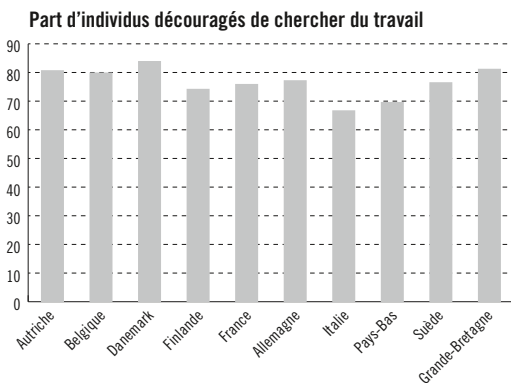
L'Italie offre clairement une situation dramatique pour les jeunes avec un taux de chômage élevé et un grand nombre de jeunes qui sont depuis longtemps en recherche d'emploi. La Belgique, la France et la Grande-Bretagne sont aussi mal classées dans ce domaine. En revanche, l'Allemagne, l'Autriche et les pays nordiques, Pays-Bas compris, font bien mieux en la matière avec un faible nombre de jeunes chômeurs de longue durée.

Plus globalement, si l'on s'intéresse aux jeunes ni en emploi ni en cours d'études ni en formation (les NEET), la France est mal classée, de même que la Belgique et la Grande-Bretagne. À nouveau, l'Autriche, les Pays-Bas, l'Allemagne et les pays d'Europe du Nord font figure de modèles.

Une des conséquences du chômage de longue durée est le

découragement d'une frange de la population active. La proportion de personnes rejoignant la population inactive parce qu'elles ne cherchent plus à travailler alors qu'elles sont en état de le faire s'accroît dans la zone euro.

Si l'on observe plus en détail cet effet de découragement d'une partie de la population, tentée de quitter définitivement le marché du travail, qu'observe-t-on¹⁴ ?



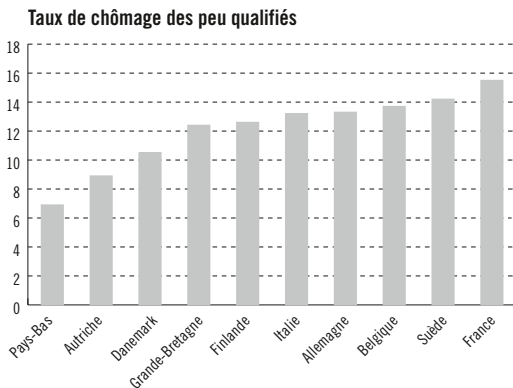
Tout d'abord, le lien entre taux de chômage et effet de découragement est faible. En effet, des pays comme la Finlande, les Pays-Bas ou encore l'Autriche ont un taux de personnes découragées élevées malgré de bons scores en matière de chômage. À l'opposé, la France et la Belgique sont des pays où les demandeurs d'emploi sont peu tentés d'abandonner leurs recherches malgré des taux de chômage durablement élevés. Ceci dit, il faut peut-être y voir avant tout un effet des différents types d'assurance chômage.

Sans surprise, ce sont les moins qualifiés qui sont les plus touchés par le chômage. En moyenne en Europe, 18 % des

¹⁴⁻¹⁵ Commission européenne, « Labour Markets Developments in Europe, 2013 ».



peu qualifiés sont au chômage, contre 9,3 % des moyennement qualifiés et 6,2 % des très qualifiés¹⁵ :



Pour une fois, à part les pays d'Europe de l'Est où les taux de chômage de ces personnes dépassent souvent 20 %, on note relativement peu de différences au sein des pays qui nous intéressent. Les Pays-Bas et l'Autriche sont les bons élèves dans ce domaine puisque ces deux pays parviennent à maintenir ce taux de chômage sous les 10 %. En revanche, les pays nordiques ne se montrent pas beaucoup plus performants en la matière que les autres (l'Italie fait légèrement mieux que la Suède par exemple). Avec un taux de chômage des peu qualifiés supérieur à 15 %, la France affiche ainsi une faiblesse par rapport aux pays comparables.

2. L'évolution de la structure sectorielle du marché du travail

Quel a été l'effet de la crise économique de la fin des années 2000 sur l'évolution des secteurs d'activité en Europe ?



D'un point de vue global, l'agriculture et le secteur des services sont les deux secteurs qui ont le mieux résisté puisque les pays de l'Union européenne ont vu leur nombre d'emplois se stabiliser, voire très légèrement augmenter dans ces domaines. En revanche, l'industrie et plus encore la construction ont souffert : les emplois dans ce dernier secteur ayant chuté de plus de 12 % depuis 2009.

Qu'observe-t-on pays par pays ? Seuls quelques pays ont réussi à créer des emplois sur cette période : l'Autriche, l'Allemagne, la Suède, la Belgique notamment, ainsi que la Finlande et la Grande-Bretagne. La France, elle, a vu son nombre d'emplois rester plutôt stable depuis 2009 quand des pays comme les Pays-Bas et le Danemark ont plutôt perdu des emplois sur cette période.

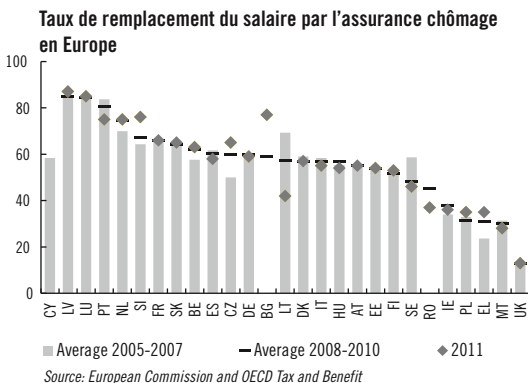
L'Autriche a très bien résisté. Ce pays a d'ailleurs réussi à créer des emplois avant tout dans l'agriculture et les services. La Suède fait figure d'exception puisque la construction s'est développée, de même que les services. L'Allemagne est parvenue à créer des emplois dans chacun des grands secteurs d'activité. La Finlande a vu son industrie souffrir mais les autres secteurs ont pris le relais. La Grande-Bretagne a limité la casse de son corps social grâce à la hausse des services qui compensent les pertes d'emplois dans les autres secteurs. L'Italie a été particulièrement touchée au niveau de l'industrie et de la construction. Les Pays-Bas et le Danemark ont été globalement touchés dans tous les secteurs. Enfin, la France a été particulièrement affectée par des pertes d'emplois dans l'agriculture et l'industrie, puis la construction dans une moindre mesure. La légère hausse d'emploi dans les services compense toutefois ses pertes entre 2009 et aujourd'hui.



3. Les systèmes de protection sociale

Les pays européens sont réputés offrir un bon système de protection sociale, notamment en matière d'assurance chômage.

Si l'on s'attache au taux de remplacement du salaire à travers les allocations-chômage, on observe toutefois quelques différences de modèle social¹⁶ :



Après les Pays-Bas, la France est l'un des pays les plus généreux en matière d'allocation-chômage. Contrairement à ce qu'on entend parfois, ce ne sont pas les pays nordiques qui offrent nécessairement les plus hauts revenus de remplacement. La Suède a notamment réduit la générosité de son système social depuis la survenue de la crise économique de 2008. Quant à la Grande-Bretagne, elle présente clairement un modèle différent avec un taux de remplacement extrêmement faible par rapport à la plupart des autres pays européens.

¹⁶ Commission européenne, « Labour Markets Developments in Europe, 2013 ».



Si l'on s'intéresse à la « trappe à chômage », c'est-à-dire au risque de non-incitation financière à travailler plutôt qu'à vivre des allocations-chômage, la France se situe plutôt dans la moyenne. Au Danemark, l'incitation financière à chercher du travail est bien plus faible ; à l'opposé, l'Autriche est l'un des pays où cette incitation est la plus forte¹⁷.

En ce qui concerne les restrictions ou bien au contraire les facilités d'accès à l'assurance chômage (nombre de mois de cotisations, durée maximale d'indemnisation...), même si les comparaisons sont complexes car chaque pays a mis en place un système spécifique, il apparaît clairement que la France fait partie des pays les plus généreux, avec le Danemark¹⁸.

Un autre indicateur intéressant est la part des dépenses sociales par rapport au PIB pour dynamiser le marché du travail. Cela passe par l'accompagnement de création d'emploi, des incitations fiscales, le financement de la formation professionnelle. Le Danemark est nettement en tête en matière de dépenses sociales de ce type. La Belgique suit, ainsi que les Pays-Bas, les autres pays nordiques... et la France. Il apparaît donc que la France (tout comme la Belgique) dépense quasi autant que des pays qui ont des résultats bien meilleurs sur le marché du travail. De même, la France dépense proportionnellement plus que l'Allemagne et l'Autriche pour des résultats bien moins bons.

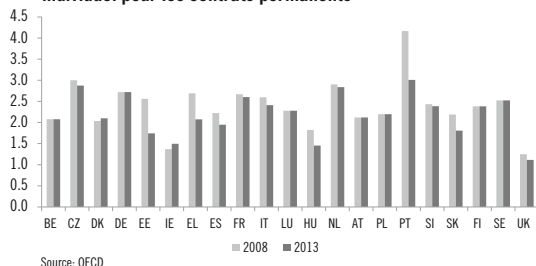
Le niveau de protection des salariés en contrats permanents face au licenciement est un autre paramètre à observer :

¹⁷ Collectif, « The role of the Public Employment Services related to 'Flexicurity' in the European Labour Markets », Rapport pour la Commission européenne, 2007, p.105.

¹⁸ IZA, « The Role of Social Protection as an Economic Stabiliser: Lessons from the Current Crisis », IZA Research Report, n°31, décembre 2010, p.35-36.



Indicateur de protection dans l'emploi face au licenciement individuel pour les contrats permanents



Source: OECD

Avec les Pays-Bas et l'Allemagne, la France est l'un des pays qui offre la plus grande protection des personnes en CDI. Le niveau de protection offert est même sensiblement supérieur à celui proposé par les pays nordiques. Sans surprise, la Grande-Bretagne est loin derrière. Il est moins connu en revanche que le Danemark et la Belgique ont des législations du travail moins protectrices que la France.

Plus globalement, si l'on reprend l'indicateur de rigidité de la législation du travail développé par la Banque mondiale, la France arrive sur le podium. Elle devance largement l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Italie et les pays nordiques. La Grande-Bretagne et le Danemark passent en revanche pour les pays où la législation est la plus souple¹⁹.

En ce qui concerne la protection sociale offerte pour les emplois atypiques, ce sont les pays nordiques qui sont les plus généreux, avec les Pays-Bas. La France arrive ensuite, devant l'Allemagne et l'Autriche. C'est en Grande-Bretagne et en Italie que la protection sociale est la plus faible, notamment en termes de prise en charge des arrêts de travail pour maladie et d'assurance chômage²⁰.

¹⁹ Suzana Laporek et Primoz Dolenc, « The analysis of flexicurity in the EU member states », *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, n° 32, 2011, p. 133.

²⁰ Alphametrics, « Flexicurity: Indicators on the coverage of certain social protection benefits for persons in flexible employment in the European Union », mars 2009.



Enfin, en matière de système de retraite, la France fait partie des pays, avec les pays nordiques, à offrir les pensions les plus généreuses. L'Allemagne, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne garantissent des niveaux de pensions supérieurs à la moyenne européenne mais inférieurs aux pays comparables²¹.

Dans le même temps, l'âge de départ réel à la retraite en France est parmi les plus faibles de l'Union européenne (c'est en Grande-Bretagne puis dans les pays nordiques qu'il est le plus élevé), alors que ce sont les Français qui ont la meilleure espérance de vie de toute l'Europe, à 65 ans ! Il faut dire qu'avec la Finlande, la France fait partie des pays où l'on observe l'écart le plus important entre l'âge théorique de départ à la retraite et l'âge réel.

4. L'évolution des formes d'emploi

En moyenne, 13,7 % des Européens occupent des emplois à durée déterminée. Mais ce type d'emploi est très inégalement réparti suivant les tranches d'âges : il concerne 42% des moins de 25 ans contre 11 % des 25-54 ans.

En ce qui concerne le travail à temps partiel, 19,2 % des Européens sont dans ce cas de figure. Ici, ce sont surtout les différences en termes de sexe qui jouent : près d'un tiers des femmes sont concernées contre seulement 8 % des hommes.

Avec 17,5 % de travailleurs à temps partiel, la France se situe légèrement sous la moyenne européenne. L'Italie présente encore un taux inférieur. Dans des pays comme l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Grande-Bretagne et le Danemark, un quart de la population active est à temps partiel. Les Pays-Bas sont quant à eux bien au-dessus avec près d'un salarié sur deux à temps partiel.

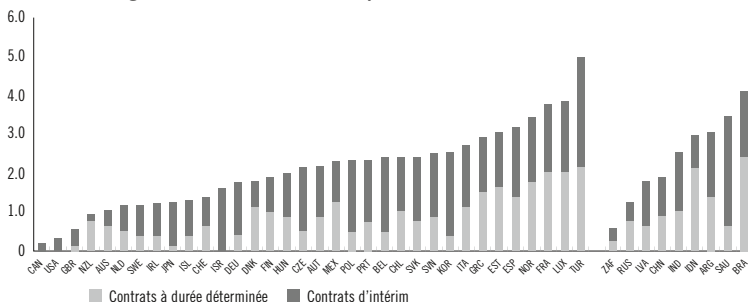
²¹ IZA, « Pension Systems in the EU – Contingent Liabilities and Assets in the Public and Private Sector », IZA Research Report, n°42, décembre 2011.



La tendance est à la hausse en matière de travail à temps partiel, aussi bien en France qu'en Europe. Mais il ne s'agit pas seulement d'un choix de la part de ces salariés. En effet, le taux de temps partiel involontaire augmente lui aussi dans le même temps. Désormais, près de 28 % des salariés en temps partiel déclarent subir cette situation. Les hommes, à raison de 40 % sont les plus nombreux dans ce cas.

En ce qui concerne le degré de protection des emplois temporaires, l'OCDE publie régulièrement un tableau comparatif²² :

Niveau de réglementation des contrats temporaires en 2013



Source Base de données de l'OCDE

On note que, aussi bien pour les contrats à durée déterminée que pour le travail intérimaire, la France fait partie des pays occidentaux qui ont mis en place le plus de réglementations.

²² Cf. www.oecd.org/tr/emploi/emp/lesindicateursdelocdesurlaprotectiondelemploi.htm



À l'opposé, le Royaume-Uni et les Pays-Bas se montrent bien plus permissifs, ainsi que, dans une moindre mesure l'Allemagne, les pays nordiques puis l'Autriche. Ce sont globalement les pays d'Europe du Sud, comme l'Italie, qui restreignent le plus cette forme d'emploi.

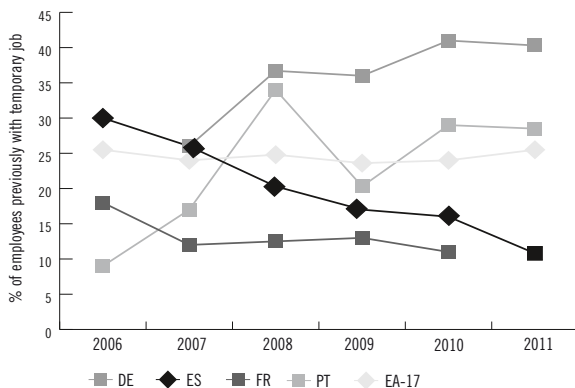
Suivant les pays, l'évolution des emplois temporaires est plus ou moins sensible à la conjoncture économique. Dans les pays où la flexibilité est avant tout externe, ce sont les intérimaires et les CDD qui servent de variables d'ajustement sur le marché du travail. Les conséquences d'un retournement de conjoncture sont donc peu réparties sur l'ensemble de la population active, ce qui accroît le dualisme du marché du travail.

La France est typiquement dans ce cas. Après les Pays-Bas et l'Italie, c'est le pays européen qui a connu la plus forte variation d'emplois temporaires à la suite de la crise de fin 2008. Entre 2009 et 2010, le nombre de ces emplois a chuté de 25 %²³. En revanche, la France se caractérise comme un pays où les salaires sont peu sensibles à la crise économique. Autrement dit, la main-d'œuvre périphérique protège les salariés en CDI, surtout ceux présents dans les grandes entreprises.

En revanche, des pays tels que le Danemark, la Suède, la Finlande ou l'Allemagne ont connu une baisse des emplois temporaires bien moins spectaculaire. D'autres mécanismes de flexibilité interne (le recours au chômage partiel par exemple) ont joué, si bien que les conséquences sociales de la crise économique dans ces pays ont été plus largement réparties sur la population active.

Un autre indicateur de la dualité du marché du travail est la capacité à passer d'un emploi temporaire à un emploi permanent²⁴ :

²³ Daniel Vaughan-Whitehead,
« Work inequalities in the Crisis.
Evidence from Europe », Edward
Elgar/International Labour Office,
2011, p.33.



Là encore, la France se distingue par rapport à la plupart de ses voisins européens. En effet, c'est en France que la probabilité de transiter d'un emploi temporaire à un emploi permanent est la plus faible. À l'opposé, cette évolution est bien plus courante en Autriche, en Belgique et en Grande-Bretagne. L'Italie se situe au milieu dans ce domaine. Pour donner quelques chiffres, moins de 15 % des Français en contrat temporaire passent en contrat permanent, contre près de 50 % des Autrichiens²⁵.

5. La formation initiale et continue de la main-d'œuvre

En amont du marché du travail, le système éducatif français recueille bien des critiques. Ses maux sont connus : le manque d'orientation professionnelle des étudiants, la faible sélectivité, les liens ténus avec le monde du travail, les lacunes en matière des savoirs fondamentaux d'une partie des jeunes à la sortie des études, la reproduction des inégalités sociales, etc.

Les études internationales Pisa attestent d'ailleurs du

²⁴ Commission européenne, « Labour Markets Developments in Europe, 2013 ».

²⁵ IZA, « The Role of Social Protection as an Economic Stabiliser: Lessons from the Current Crisis », IZA Research Report, n° 31, décembre 2010, p. 99.

classement médiocre de la France dans ce domaine malgré des dépenses importantes ; le retour sur investissement est donc faible. Le coût d'un niveau éducatif médiocre se mesure à la fois en termes de gâchis (les décrocheurs, c'est-à-dire ceux qui sortent sans diplôme ni qualification, représentent 20 % d'une classe d'âge) et de chômage.

Toutefois, l'école est un bouc émissaire de choix. Avec la massification de l'enseignement supérieur, on a assigné de nouveaux rôles à l'université, notamment celui de traitement social du chômage. On peut en effet se demander si l'allongement de la durée des études est possible et nécessaire pour tout le monde et s'il n'existe pas un « dogme du toujours plus d'études » qui fait aussi des dégâts²⁶.

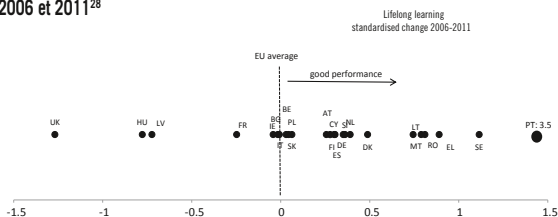
En matière de participation des adultes à la formation tout au long de la vie, la France, tout comme la Belgique et l'Italie, se situe sous la moyenne européenne. En revanche, les pays nordiques, les Pays-Bas et l'Autriche se distinguent positivement en la matière²⁷.

Plus grave, la part de personnes bénéficiant de la formation tout au long de la vie en France a eu tendance à diminuer ces dernières années par rapport à la moyenne européenne (à un degré moindre qu'en Grande-Bretagne, certes), alors que l'évolution est positive pour la plupart des pays comparables. La Suède, qui développe des politiques publiques volontaristes dans ce domaine, fait figure de voie à suivre.

²⁶ M. Duru-Bellat, L'inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie, Seuil, 2006.

²⁷ Suzana Laporsek et Primoz Dolenc, « The analysis of flexicurity in the EU member states », Transylvanian Review of Administrative Sciences, n° 32, 2011, p. 134.

Évolution de la proportion d'adultes prenant part à la formation professionnelle entre 2006 et 2011²⁸



Si on analyse plus précisément les travailleurs ayant accès à la formation professionnelle, qu'y a-t-il à noter ? Le taux d'individus peu qualifiés et le taux de chômeurs ayant accès à la formation est bien plus faible en France que dans les autres pays de l'Union européenne. Et il n'y a pas de progrès notable dans ce domaine sur les dernières années. Seuls 5 % des chômeurs français auraient accès à la formation continue contre 40 % des chômeurs suédois par exemple ! De même, moins de 3 % des Français ayant fait peu d'études auraient accès à la formation continue contre plus de 23 % des Danois dans le même cas !

En moyenne, un salarié français bénéficie de 13 heures de formation par an, soit un chiffre sensiblement supérieur à la moyenne de l'Union européenne. 43 % des salariés ont accès à la formation professionnelle, soit 1,7 fois plus qu'en 1974. Néanmoins, les inégalités sont criantes : seuls 15 % des salariés des PME de moins de 20 salariés ont accès à la formation professionnelle contre 58 % des salariés des entreprises de plus de 2000 personnes. De même, 57 % des cadres se forment contre 32 % des ouvriers²⁹.

La France se caractérise aussi par une plus forte propension que la moyenne d'individus déclarant désirer se former mais ne le faisant pas. Près de 14 % de la population active seraient dans cette situation.

²⁸ Insee, « La formation des adultes », 2012.

²⁹ IZA, « The Role of Social Protection as an Economic Stabiliser: Lessons from the Current Crisis », IZA Research Report, n°31, décembre 2010, p. 109.



On note par ailleurs que les pays où la dualité du marché du travail est forte sont des pays où la probabilité pour les personnes en contrats temporaires est faible de suivre une formation. À l'inverse, dans les pays où les différences de statuts ont moins d'incidence, l'accès à la formation professionnelle entre les salariés en CDD et ceux en CDI est moins marqué³⁰.

En matière de formation, les pays nordiques font figure de modèle. La Grande-Bretagne fait également mieux que la France. Quant à l'Allemagne et la Belgique, elles se situent à un niveau similaire au nôtre. L'Italie est plutôt parmi les mauvais élèves³¹.

En revanche, la France se distingue par de fortes dépenses des entreprises en matière de formation. Elles y consacrent une part deux fois plus importante de leur masse salariale que la moyenne des entreprises de l'Union européenne ! Au total, 32 milliards sont dépensés chaque année pour la formation professionnelle. Par conséquent, la France se distingue comme un des pays où le plus d'opportunités de stages de formation, généralement de courte durée, sont offertes aux salariés. Il s'agit alors plus de perfectionnement que de véritables reconversions professionnelles. La durée des formations est de plus en plus courte et le contenu de plus en plus spécifique. Les employeurs forment leurs salariés dans une logique utilitaire, pas nécessairement dans une logique d'employabilité à moyen terme. La durée de formation par stagiaire a ainsi été divisée par trois depuis 1974. Les dirigeants français sont parmi ceux qui disent miser le moins sur la formation professionnelle pour acquérir de nouvelles compétences³².

La formation professionnelle sert d'ailleurs avant tout les plus qualifiés, c'est-à-dire ceux qui en ont a priori le moins besoin. Cela s'explique en partie par un manque d'appétence ou d'intérêt d'une partie de la population active. 79 % des

³⁰ IZA, « The Role of Social Protection as an Economic Stabiliser: Lessons from the Current Crisis », IZA Research Report, n° 31, décembre 2010, p. 109.

³¹ Cedefop, « On the way to 2020: data for vocational education and training policies », 2014.

³² EY/LinkedIn, « La révolution des métiers », avril 2014.



personnes en emploi qui ne souhaitent pas se former indiquent qu'elles n'en ont pas besoin. 12 % disent ne pas aimer les formations³³. À côté de ceux qui ne cherchent pas à se former, il y a ceux qui déclarent ne pas pouvoir suivre de formation. Ils l'expliquent par l'incompatibilité avec les responsabilités familiales (39 %), le fait de ne pas être aidé par leur employeur (30 %), du coût trop élevé des formations (28 %), du refus de l'employeur ou de ne pas trouver de formation qui convient (22 % chacun)³⁴.

Par suite, malgré une main-d'œuvre globalement qualifiée, une partie présente des lacunes importantes. La France est ainsi mal classée dans l'enquête Piac (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*), en particulier du fait des 45-65 ans qui se montrent peu habiles en compétences verbales et mathématiques. Là encore, les inégalités sociales se retrouvent renforcées dans les résultats obtenus.

Le point positif à soulever en France cependant est la meilleure capacité des Français par rapport à la moyenne des Européens à détenir des compétences en correspondance avec leurs responsabilités professionnelles³⁵.

6. La mobilité géographique et professionnelle

Dans l'Union européenne, la moitié des travailleurs a connu une mobilité géographique régionale au cours de sa carrière et 17 % une mobilité géographique plus importante à l'intérieur de leur pays de résidence. Si l'on ajoute les mobilités internationales, les deux tiers des Européens ont connu au moins une mobilité géographique.

Ce sont les pays d'Europe du Nord qui affichent le plus de mobilité géographique : en général, plus de 80 % de leurs habitants en ont connu. Les pays du Sud comme l'Italie se situent à l'autre bout du classement : à peine plus d'un Italien

³³ Insee, La formation des adultes, 2012.

³⁴ Insee, La formation des adultes, 2012.

³⁵ Cedefop, « On the way to 2020: data for vocational education and training policies », 2014.

sur deux a été mobile géographiquement. La France, avec un taux de plus de 81 %, se présente comme un pays où la mobilité est importante, sauf en matière de mobilité internationale³⁶.

Si l'on observe plus en détail la mobilité géographique en France, elle a tendance à croître depuis les années 1980 avec des changements de résidence plus fréquents et des trajets domicile-lieu de travail plus longs³⁷. En moyenne, 8 % de la population active ont changé de région dans les cinq dernières années.

Mais les Français font surtout preuve de mobilité de proximité au sens où ils sont plus prêts à déménager vers un bassin d'emploi voisin un peu moins en difficulté que réellement vers un bassin d'emploi plus dynamique mais plus éloigné³⁸. Par suite, la mobilité intrasectorielle est faible. Peu de personnes seront prêtes par exemple à déménager du Havre vers Saint-Nazaire pour aller là où il y a plus de travail dans le domaine des chantiers navals.

Une des explications est que la double activité professionnelle est la norme au sein des couples et que la France est un pays où l'accès à la propriété de son logement est encouragé. Par conséquent, il n'est pas facile de faire déménager une famille sans des dispositifs d'accompagnement importants. D'autant qu'avec le prix élevé de l'immobilier dans les grandes villes, il est difficile pour une famille de vivre sur un seul salaire.

Pourtant, d'après les chiffres, la France se distingue plutôt par une mobilité interrégionale importante. Il faut sûrement y voir un effet de la centralisation du pays : venir en région parisienne pour trouver du travail n'est pas rare, en particulier en début de carrière.

Par ailleurs, la mobilité géographique est très répartie de façon très inégale suivant les profils. Elle est trois fois plus forte chez les cadres (pour qui la mobilité est souvent obligatoire

³⁶ IZA, « Geographic Mobility in the European Union: Optimising its Economic and Social Benefits », IZA Research Report, n° 19, 2008, p. 33.

³⁷ Conseil d'orientation pour l'emploi, « Les trajectoires et les mobilités professionnelles », 2009.

³⁸ Laurent Davezies, La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale, Seuil, octobre 2012.



pour faire carrière) et deux fois plus forte dans les professions intermédiaires que chez les ouvriers et les artisans. De plus, les métiers demandant traditionnellement des déplacements voient leurs titulaires être plus mobiles que la moyenne. Les plus jeunes, les locataires et les personnes sans enfant sont, sans surprises, plus mobiles que les autres³⁹.

D'après l'Insee, les professions les plus mobiles sont les suivantes : certains types de fonctionnaires (les militaires, les policiers, les pompiers, les cadres de la fonction publique), les personnels d'étude et de recherche, les ingénieurs et cadres de l'industrie, du bâtiment et de la logistique, les commerciaux. À l'opposé, les ouvriers et les agriculteurs sont les moins mobiles.

En ce qui concerne la mobilité professionnelle, elle n'est pas si faible que cela en France, contrairement à ce que l'on croit. En moyenne, un Français change trois fois de travail dans sa vie professionnelle. Seuls les Hollandais, les Britanniques et les Nordiques font plus⁴⁰. La rotation de la main-d'œuvre est par exemple particulièrement élevée au Danemark : un quart des salariés travaille pour le même employeur depuis moins d'un an⁴¹.

Là où le bât blesse, en France, est que cette mobilité professionnelle élevée est liée en partie au recours important à la flexibilité externe. 10 % des salariés sont responsables de 55 % des mobilités⁴². Autrement dit, il s'agit d'une mobilité souvent involontaire, qui repose sur les plus fragiles et qui n'est même pas récompensée financièrement ni même valorisée socialement. Au contraire, le système social récompense prioritairement ceux qui n'ont pas de mobilité externe⁴³. La prise de risque est peu récompensée. La mobilité externe revient donc presque à une double peine. On observe un « effet prison dorée » qui pousse à rester à son poste, y compris si l'on en est insatisfait : les avantages sociaux, liés à

³⁹ T. Debrand et C. Taffin, « Les changements de résidence : entre contraintes familiales et professionnelles, Données sociales », La société française, 2006.

⁴⁰ IZA, « Geographic Mobility in the European Union: Optimising its Economic and Social Benefits », IZA Research Report, n° 19, 2008, p. 34.

⁴¹ Commission européenne, « Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », 2007, p. 36.

⁴² Mathilde Lemoine, Etienne Wassmer, « Les mobilités de salariés », Rapport du conseil d'analyse économique, 2010.

⁴³ Jean Pralong, « Bouger n'est pas jouer », H.R. Insights, n° 1, mai 2013.



l'ancienneté notamment, n'incitent pas à la mobilité externe ; il y a une prime à la stabilité. On constate donc une injonction paradoxale : le discours managérial qui appelle à la mobilité s'oppose à un système social qui tend à sanctionner celle-ci, à part à des niveaux de qualification et de responsabilités importants.

7. La problématique du modèle français

En matière de comparaison, il faut se méfier du tropisme français qui pousse à l'autocritique en se focalisant sur les limites plutôt que sur les atouts de notre pays.

a. Un modèle hybride ?

Les pays de l'Union européenne sont généralement répartis en modèles sociaux⁴⁴ :

- nordique (Suède, Finlande, Danemark, Pays-Bas...) ;
- continental (France, Belgique, Autriche, Allemagne...) ;
- libéral (Grande-Bretagne, Irlande) ;
- méditerranéen (Espagne, Italie) ;
- émergent (pays de l'Est).

Chaque pays ou modèle a sa manière d'amortir les chocs économiques. La Grande-Bretagne y parvient grâce à un marché du travail flexible, notamment au niveau des salaires. L'Allemagne y parvient à travers la souplesse des aménagements horaires du travail. Le Danemark y parvient grâce à sa politique de l'emploi et son système de sécurité sociale.

Le *système nordique* se distingue par une organisation flexible du travail et par un niveau moyen de flexibilité externe. L'accent est mis sur les politiques de formation continue, sur la formation professionnelle et, plus généralement, sur

⁴⁴ Cf. par exemple Suzana Laporsek et Primoz Dolenc, « The analysis of flexicurity in the EU member states », *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, n° 32, 2011. Suivant les auteurs, certains pays peuvent être situés dans un modèle ou bien dans un autre.



l'activation de politiques publiques en faveur de l'emploi, ce qui implique des coûts budgétaires élevés pour l'État. Ce système est souvent présenté comme le modèle en matière de flexicurité. La régulation se fait grâce à un dialogue social traditionnellement important, mais aussi à l'échelle régionale à travers des institutions locales et la coordination des acteurs locaux. Mais il ne s'agit que de petits pays en termes de population active. D'où les interrogations sur la répliquabilité de ce modèle.

Le *système anglo-saxon* présente un degré élevé de flexibilité (en raison d'une législation souple en matière de protection de l'emploi), combiné à une sécurité de l'emploi relativement faible (des dépenses limitées en termes de politiques publiques de l'emploi). C'est surtout la flexibilité externe qui est élevée et non la flexibilité interne faible. Ces pays investissent moyennement dans la formation professionnelle et ont des taux de pauvreté relativement élevés.

Le *système continental* est associé à un niveau de flexibilité moyen, voire faible, et une sécurité relativement forte sur le marché du travail. Ces pays dépensent beaucoup en matière de politiques de l'emploi et de protection sociale. Le contrat à durée indéterminée, protégé, est central. La régulation se fait par le dialogue social, en grande partie au niveau des branches professionnelles.

Le *système méditerranéen* présente une combinaison d'un niveau faible de flexibilité et d'une sécurité moyenne. Alors que les dépenses de ces pays pour la protection sociale et les politiques actives pour l'emploi sont équivalentes à la moyenne de l'Union européenne, ils investissent relativement peu dans la formation continue. La régulation se fait en partie par le travail sous-terrain, ce qui rend le marché du travail plus flexible que sur le papier.

Le *système émergent* correspond à une combinaison de flexibilité et de sécurité inférieure aux autres pays de l'Union européenne. Les niveaux de salaire et d'emploi sont faibles.

Traditionnellement, la France est située dans le modèle continental. Pourtant, ses résultats sur le marché du travail sont bien moins bons que ceux de l'Allemagne et de l'Autriche. Elle se distingue de ces deux pays à plusieurs titres, en particulier du fait du décrochage de l'emploi industriel en France. En revanche, la France ressemble plus à la Belgique.

Si la France présente des traits du modèle continental, elle ressemble aussi en partie au modèle méditerranéen, en particulier dans le sud du pays. Cela s'explique par des réflexes culturels en commun, mais aussi des facteurs économiques : le poids du secteur du tourisme, des emplois essentiellement dans le secteur des services, un grand nombre d'emplois saisonniers, un travail sous-terrain relativement développée.

Par certains aspects, la France dispose de quelques points communs avec les pays nordiques, par exemple le financement du système de protection sociale reposant en grande partie sur un taux d'imposition élevé.

b. Forces et faiblesses du marché du travail français

Le marché du travail français présente certaines forces que l'on oublie parfois de mettre en avant : le niveau de productivité des travailleurs, l'excellence de la formation initiale de l'élite, un système de protection sociale qui sert d'amortisseur en temps de crise... La formation professionnelle fait en outre l'objet d'un financement important de la part des entreprises. Par ailleurs, certaines politiques publiques montrent des signes encourageants. Les formations en alternance, telles que le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation, fonctionnent bien quand les entreprises veulent bien les



accueillir si l'on en juge du taux de placement de ceux qui passent par cette voie.

Le marché du travail français se caractérise aussi par une très forte croissance des formes particulières d'emploi : l'ensemble des contrats temporaires (en y incluant les apprentis, les stagiaires et les contrats aidés) représentent plus de 15 % de l'emploi salarié aujourd'hui, soit deux fois plus qu'au début des années 1980⁴⁵. Mais il faut moins y voir une précarisation généralisée du monde du travail que l'accentuation d'un dualisme : la population active est inégalement touchée par la précarité et les handicaps tendent à se cumuler. Le fossé se creuse entre les *insiders* et les *outsiders*. Ce fossé va d'ailleurs au-delà de l'opposition entre emplois atypiques et CDI. En effet, une personne en CDI chez un sous-traitant de 2^e ou 3^e ordre n'est peut-être pas plus à envier qu'une personne en CDD dans un secteur porteur qui ne se sent alors pas menacée par le chômage et peut enchaîner des missions variées.

Les emplois flexibles ne peuvent pas tous être mis dans le même sac : l'un sera peut-être une trappe à déqualification et l'autre un tremplin vers un emploi durable.

Tant que la trajectoire professionnelle se joue dans le marché du travail stable et qu'elle est gérée ou co-gérée par l'employeur, tout va bien. En revanche, dans le modèle social français, ce sont les transitions professionnelles qui posent problème. Les difficultés apparaissent quand un actif subit une mobilité forcée ou quand il souhaite de lui-même transiter vers une autre forme d'emploi ou un autre métier. Les transitions passent avant tout pour des drames et non pas comme des opportunités. Les questions qui se posent pour le marché du travail français sont donc les suivantes : comment lever les freins à la mobilité ? Comment passer de transitions involontaires et insécurisées à des transitions plus volontaires et plus sécurisées ?

⁴⁵ Charles de Froment, « Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail », Institut de l'entreprise, décembre 2011.



Ce qui est problématique est que les inégalités ont tendance à être reproduites et accentuées par notre modèle social, dès la formation initiale en raison des failles de l'éducation nationale, mais aussi tout au long de la carrière du fait d'une mobilité géographique et d'un accès à la formation professionnelle inégalement répartis. Ce sont ces éléments qui rendent l'emploi flexible peu soutenable : une partie de la population active est cantonnée à certains postes, s'enferme dans une faible employabilité et est presque condamnée à subir sa trajectoire professionnelle.

À cela s'ajoute un système social complexe qui joue contre les moins informés et contre ceux qui détiennent un capital social limité. Le système de retraite l'illustre bien. De manière satirique, le film *Mammuth* de Gustave Kervern et Benoît Delépine met en scène un homme (Gérard Depardieu) qui doit effectuer tout un périple auprès de ses anciens employeurs pour obtenir les documents administratifs nécessaires à l'acquisition de sa pension de retraite.

Ce qui est peut-être encore plus grave est que cette complexité du système cache parfois des absurdités. Par exemple, avec la surcote, une partie des salariés voient leur montant de pension baisser lorsqu'ils repoussent le départ à la retraite⁴⁶ !

Dès lors, il n'est guère surprenant que, par rapport à leurs voisins européens, les Français ne présentent pas une confiance très marquée pour l'avenir. Ils se caractérisent au contraire par une crainte élevée du déclassement et un sentiment de vulnérabilité. S'ils estiment que le système de protection sociale fonctionne plutôt bien, ils sentent qu'il est menacé par la crise économique et ont l'impression d'être de moins en moins protégés.

⁴⁶ Cf. Antoine Bozio, Thomas Piketty, *Pour un nouveau système de retraites. Des comptes individuels de cotisations financés en répartition*, Editions Rue d'Ulm, Presses de l'École normale supérieure, 2008.



On note en outre un rapport ambivalent des Français face aux risques. D'un côté, risque est presque synonyme de danger. De l'autre, ils regrettent que le risque ne soit pas plus valorisé au sein de la société française. Ils estiment ainsi, pour la majorité, qu'il vaut mieux ne pas trop prendre de risques pour réussir⁴⁷.

⁴⁷ Observatoire Crédit Agricole Assurances/
Ipsos, « Les Européens face aux risques
», 2013.

PARTIE 2 : RÉUSSIR LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : L'INSPIRATION EUROPÉENNE

Un des points faibles du système français est la gestion des transitions professionnelles. Pour permettre de transformer ce qui est perçu comme une menace devient une opportunité, il convient de prendre en compte les transitions professionnelles au-delà de la seule transition de l'emploi vers le chômage. Perdre son emploi ne représente que 30 % des transitions observées sur le marché du travail⁴⁸. D'autres types de transition existent : le glissement des compétences des salariés au sein même de leur entreprise, les changements de statut, la reprise d'études, le choix de se mettre temporairement à l'écart du marché du travail.

EN QUÊTE DE « BONNES » TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Qu'est-ce qu'une « bonne » transition ? Quatre grands principes peuvent être retenus pour définir⁴⁹ une transition professionnelle réussie :

1. Le premier principe consiste à **augmenter l'autonomie des actifs**. Cela revient à leur donner plus de pouvoir, du point de vue financier, à travers des aides sociales par exemple, mais aussi du point de vue de la prise de décision : l'orientation retenue est alors un vrai choix et non quelque chose de

⁴⁸ T. Kruppe, « The Dynamics of Employment in the European Union: An Exploratory Analysis. The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets », in G. Schmid and B. Gazier (eds.), The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets, Edward Elgar, 2002.

⁴⁹ Bernard Gazier, « Les marchés transitionnels du travail », working paper, août 2001.



totalemment subi. L'idée sous-jacente est qu'en échange de cette autonomie, les travailleurs sont prêts à prendre plus de risques, à faire face à plus d'obligations.

2. Le deuxième principe est de **promouvoir la solidarité et la redistribution dans la gestion des risques** afin de se soucier des personnes les moins favorisées.
3. Le troisième principe repose sur la **coopération et la négociation entre différents acteurs de la transition professionnelle** pour gagner en efficacité, au besoin à travers un mélange de contributions publiques et privées.
4. Le quatrième principe revient à **s'appuyer sur les techniques de gestion des risques**, à savoir le contrôle, l'évaluation et l'auto-régulation, grâce à une démarche décentralisée et/ou la mise en place d'objectifs.

Les transitions professionnelles de qualité exigent donc la mise en place de mécanismes de régulation. Le laisser-faire a ses limites en la matière, comme l'explique Günther Schmid, un des experts européens en matière de marché du travail : « *Le cours de la vie est et doit être socialement construit et non pas être laissé à la discrétion des seules forces économiques*⁵⁰ ». Les travaux scientifiques montrent par exemple que moins les transitions sont aménagées, pensées et soutenues, plus les inégalités entre les hommes et les femmes sont importantes⁵¹.

Il s'agit donc d'observer les bonnes pratiques en œuvre dans d'autres pays européens afin de s'en inspirer.

Le marché du travail français étant assez éloigné du modèle anglo-saxon et de celui des pays émergents, les bonnes pratiques recherchées proviennent plutôt des systèmes nordiques, continentaux et méditerranéens.

Une approche thématique permet de repérer les grandes

⁵⁰ Günther Schmid, « Preface. Labour Market Transitions and Time Adjustment of the Life Course », in D. Anxo, C. Erhel and J. Schippers, *Transitions and Time Adjustments over the Life Course*, Dutch University Press, 2007, p. 8.

⁵¹ J. Leschke et M. Jepsen, « Can Transitional Labour Markets contribute to a less traditional gender division of labour? », Documents de travail du Centre d'économie de la Sorbonne, 2009, n° 27.

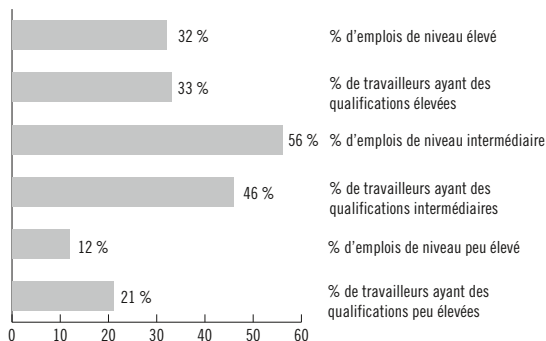


politiques menées pour permettre aux travailleurs d'être pilotes de leur trajectoire professionnelle et de mettre en avant les bonnes pratiques de certains pays.

1. Développer la formation tout au long de la vie

Près de 40 % des entreprises de l'Union européenne disent avoir du mal à recruter du personnel ayant les compétences requises⁵². Un tiers des employeurs estime que la pénurie de candidats ayant les compétences exigées constitue le problème principal du recrutement⁵³. Un tiers des employeurs pointe le manque de maîtrise de compétences techniques, 20 % le défaut de compétences comportementales liées au travail⁵⁴.

Il existe une inadéquation croissante des compétences en Union européenne comme le montre le graphique ci-dessous à partir du décalage entre les emplois disponibles et le niveau de qualification des travailleurs âgés de 25 à 64 ans⁵⁵ :



⁵² Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), « Inadéquation des compétences : les dessous du problème », Note d'information, mars 2014, p. 1.

⁵³ Enquête Eurobaromètre, « Perception par les employeurs de l'aptitude à l'emploi de la main d'œuvre diplômée », 2010.

⁵⁴ Enquête Manpower, 2013.

⁵⁵ Cedefop, « Inadéquation des compétences : les dessous du problème », Note d'information, mars 2014, p. 1.



Il y a clairement une pénurie de travailleurs disposant de qualifications intermédiaires et un sureffectif de personnes peu qualifiées par rapport aux besoins de l'économie. L'inadéquation repose aussi sur le décalage entre le type de compétences détenues et le type de compétences demandées par les employeurs. Il y aurait ainsi 2 millions d'emplois vacants dans l'Union européenne malgré 25 millions de chômeurs⁵⁶.

Une des conséquences négatives de cette inadéquation est le déclasserement social : près de 30 % des personnes très qualifiées occupent un poste de travail qui n'exige pas un tel niveau de compétences.

Le manque de formation est la principale cause de cette inadéquation des compétences. Même si d'autres facteurs jouent aussi : rémunérations peu attractives, lacunes des recruteurs, manque de fluidité de l'information, métiers peu attractifs, manque de mobilité des travailleurs...⁵⁷ Il faut souligner que seul un tiers des travailleurs de l'Union européenne a bénéficié d'une formation fournie ou payée par leur employeur dans l'année⁵⁸.

En France, la loi du 5 mars 2014 portant la réforme de la formation professionnelle marque une inflexion importante. Elle a introduit une innovation majeure : le compte personnel de formation (en vigueur au 1^{er} janvier 2015). Il rend les droits formations plus lisibles mais surtout portables tout au long de la carrière du salarié et donc utilisables en particulier dans les moments de transition.

Voici plusieurs autres systèmes étrangers visant à développer l'employabilité, à travers la formation continue, de demandeurs d'emploi et de personnes en poste.

⁵⁶ Cedefop, « Inadéquation des compétences : les dessous du problème », Note d'information, mars 2014, p. 4.

⁵⁷ Cf. Peter Cappelli, « *Why good people can't get jobs: the skills gap and what companies can do about it* », Wharton press, 2012.

⁵⁸ Enquête Eurobaromètre, « Perception par les employeurs de l'aptitude à l'emploi de la main-d'œuvre diplômée », 2010.



Suède : la politique volontariste de formation professionnelle à destination des moins qualifiés

Partant du constat que la structure économique du pays créait moins d'emplois peu qualifiés, ce qui fragilisait la situation des travailleurs peu qualifiés, la Suède a décidé de réagir dès 1997 en lançant un programme sur cinq ans de formation des adultes. L'objectif était d'élever le niveau de formation de ceux qui avaient fait le moins d'études pour accroître leur employabilité et la compétitivité du pays. La crainte était qu'ils sortent du marché du travail sans possibilité d'y revenir.

Le programme visait en premier lieu les demandeurs d'emploi qui ne détenaient pas les compétences de base ou qui avaient effectué moins de trois ans d'études supérieures. Leur donner l'opportunité d'acquérir une nouvelle formation de haut niveau devait leur permettre d'être plus mobiles sur le marché du travail et de s'orienter vers des secteurs porteurs. C'était aussi l'occasion de les sensibiliser à l'importance de l'adaptation aux changements structurels.

L'évaluation de ce programme montra une baisse de l'impact du chômage sur ces personnes. Perdre son emploi, quand on a bénéficié d'une formation en lien avec les besoins du marché du travail, s'avère moins grave car moins excluante. En outre, les différences de qualifications d'une région à l'autre ont été réduites car les zones géographiques où la main-d'œuvre était moins qualifiée ont été plus actives pour attirer des chômeurs dans ce dispositif.



Suède : le soutien des reconversions professionnelles

Plus largement, la Suède, comme la plupart des autres pays nordiques, se caractérise par une durée de la formation initiale moins longue que dans d'autres pays de l'OCDE comparables, mais par de plus grandes possibilités de financement de formation continue. Les reconversions professionnelles sont bien plus nombreuses et ancrées dans les mœurs. Les équivalents du congé individuel de formation (CIF) en France sont encouragés et mieux financés. Ainsi, la commission centrale d'aide aux études a financé les études de 467 000 personnes en 2012⁵⁹, chiffre remarquable pour un pays de seulement 9 millions d'habitants.

⁵⁹ Olivier Truc, « En Suède, un système d'aide à la reconversion parmi les plus généreux du monde », *Le Monde*, 10 décembre 2013.

Pays-Bas : inciter les jeunes à se former

Aux Pays-Bas, une politique volontariste d'investissement en faveur des jeunes chômeurs peu qualifiés a été mise en place depuis 2009 à travers la loi « Wet Investeren in Jongeren » (« Investissement dans les jeunes »). Il s'agit de mettre en place des dispositifs mêlant travail et formation pour les chômeurs de moins de 27 ans afin de sécuriser la transition des jeunes sur le marché du travail.

De fait, leur participation à ce type de programme était obligatoire pour toucher les allocations-chômage et les autorités locales étaient obligées de proposer un tel dispositif à tous les jeunes concernés. Mettre en place un programme ambitieux en peu de temps occasionna des ratés au démarrage, notamment pour instaurer des coopérations entre organismes de formation, employeurs régionaux et autorités locales. Mais, *in fine*, cela a renforcé la formation de ces jeunes, encouragé une plus grande scolarisation et des emplois formateurs⁶⁰. D'après une évaluation du ministère hollandais des Affaires sociales et de l'Emploi, 70 % des jeunes qui ont candidaté à ce programme ont reçu une offre⁶¹. D'ailleurs, le taux de chômage des jeunes Hollandais est resté stable à un niveau relativement faible, y compris pendant la crise économique.

Depuis 2012, l'obligation de participation à un tel programme a été assouplie mais le dispositif perdure.

⁶⁰ Commission européenne,
« Flexicurity in Europe », 2013,
p. 23.

⁶¹ Jorna Leenheer, Hendri
Adriaensens et Joris Mulder,
« Evaluatie Wet investeren in
jongeren ». Tilburg Centerdata,
2011.



Danemark : le système de « *jobrotation* » pour stimuler la formation continue

Le Danemark est un des pays au monde qui investit le plus dans la formation continue. Le développement des compétences est encouragé et facilité par un système de rotation des emplois, qui permet aux travailleurs de se former pendant que des chômeurs les remplacent temporairement.

Ce système, expérimenté depuis 1996, consiste à lier un congé de formation (ou un congé parental), d'une durée de 6 à 18 mois, à l'embauche temporaire d'un chômeur préalablement formé pour tenir le poste vacant. Ce sont les pouvoirs publics qui contribuent au financement du surcoût lié à l'intégration du demandeur d'emploi. À l'issue de la période de congé, le salarié retrouve son poste. Le chômeur, lui, dispose d'une expérience professionnelle à valoriser ailleurs. Il n'est pas resté éloigné du marché du travail, si bien que son intégration ailleurs sera plus facile. Cette mesure va donc à l'encontre d'une dualisation du marché du travail et du chômage de longue durée. La main-d'œuvre du pays est plus homogène.

L'intérêt de la mesure tient aussi au cofinancement mis en place : le salarié accepte de toucher une rémunération plus faible pendant son congé, l'entreprise joue le jeu et les pouvoirs publics donnent un coup de pouce pour financer la formation du demandeur d'emploi qui entre dans l'entreprise⁶².

⁶² Bernard Gazier, « L'articulation justice locale/justice globale. « Le cas des marchés transitionnels du travail », Revue économique, vol. 51, n° 3, 2000, p. 577.



Pologne : le congé de formation payé

L'idée de jobrotation, née au Danemark, a fait des émules. Le congé de formation polonais (*Platny urlop szkoleniowy*) s'en inspire fortement. Lorsqu'un salarié part en congé formation, son employeur est incité à embaucher une personne sans emploi envoyée par l'agence locale pour l'emploi. En échange, l'entreprise touche une subvention : les coûts de formation peuvent être remboursés à hauteur de 80 % du salaire moyen de l'employé tandis que le coût du salaire de l'ancien chômeur peut être pris en charge à hauteur de 40 % de son salaire.

Cette mesure présente ainsi l'intérêt de renforcer la coopération entre les entreprises et les services publics pour l'emploi⁶³.

⁶³ E. Voss, Wild, A., Pulignano, V., Kwiatkiewicz, A. and Farvaque, A., Organising transitions in response to restructuring, Wilke, Maack and Partner, 2010.



Allemagne : soutenir l'employabilité des salariés des PME

En Allemagne, les partenaires sociaux ont œuvré ces dernières années à renforcer le soutien et l'incitation des PME à se soucier de l'employabilité de leurs salariés. Depuis 2006, le programme *WeGebAU* s'adresse en particulier aux salariés peu qualifiés et aux seniors (plus de 45 ans). Il s'agit d'une approche préventive pour aider les PME à anticiper l'évolution des postes de travail et à former leurs salariés en conséquence.

La *Bundesagentur für Arbeit* offre alors les services suivants :

- conseil aux entreprises pour lancer un programme de formation ;
- remboursement des coûts de formation dépensés pour préserver l'employabilité des seniors et des peu qualifiés ;
- subvention pour les coûts additionnels tels que les frais de transport et pour la perte de productivité occasionnée pendant que les salariés sont en formation⁶⁴.

Au-delà de l'intérêt collectif d'avoir une main d'œuvre qualifiée et en adéquation avec les besoins de l'économie, les bénéfices financiers individuels de l'apprentissage sont visibles. Les personnes qui suivent ne serait-ce qu'une formation continue sur le lieu de travail « sur le tas » (*on-the-job training*) gagnent en moyenne 5 % de plus que ceux qui ne bénéficient pas de ce type d'apprentissage⁶⁵.

⁶⁴ Collectif, « The role of the Public Employment Services related to 'Flexicurity' in the European Labour Markets », Rapport pour la Commission européenne, 2007, p. 120-122.

⁶⁵ Angel de la Fuente, Antonio Ciccone, « Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance », mai 2002.



2. Renforcer la protection des indépendants et des emplois atypiques

Les débats sur l'évolution du marché du travail ont tendance à opposer, de manière caricaturale, emplois permanents stables et confortables d'un côté, et emplois temporaires et précaires de l'autre. Par suite, la flexibilité passe nécessairement pour une tendance nécessairement délétère pour les travailleurs, donc un phénomène à endiguer.

La distinction faite en langue anglaise entre « *job security* » et « *employment security* » invite déjà à prendre un peu de recul par rapport à cette première impression. La notion de *job security* renvoie à la sécurité de l'emploi occupé, à la fois du fait de la nature du contrat de travail et de la solidité de l'employeur. La notion d'*employment security*, elle, fait écho à l'employabilité de la personne, donc à la possibilité de construire un projet professionnel, d'avoir accès à la formation⁶⁶.

Au-delà du niveau de flexibilité, voire de précarité, de l'emploi (qui peut être ressenti différemment par chacun et peut parfois être recherché dans un premier temps), c'est la qualité de l'emploi qui doit retenir l'attention des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Si l'on prend l'exemple des travailleurs indépendants qui se retrouvent dans une situation de dépendance économique, on observe une grande disparité des cas, notamment en termes de rémunération. Et il apparaît que leurs conditions de travail ne sont pas nécessairement précaires⁶⁷.

Or, la focalisation sur la lutte contre le chômage tend à mettre l'accent uniquement sur la quantité d'emploi. Cette préoccupation ne devrait pas faire oublier l'attention nécessaire aux conditions d'emploi et aux conditions de travail, en particulier pour les emplois flexibles. Autrement dit, il s'agit de rendre la flexibilité plus soutenable⁶⁸.

⁶⁶ Jérôme Gautié, « Parcours professionnels : quel équilibre sécurité/flexibilité ? », Cahiers français, La Documentation française, n° 330, 2006.

⁶⁷ IZA, « Social Protection Rights of Economically Dependent Self-employed Workers », IZA Research Report n° 54, août 2013.

⁶⁸ Charles de Froment, « Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail », Institut de l'entreprise, décembre 2011.

Sans surprise, les pays où l'accès à la protection sociale dépend moins du statut de l'emploi sont ceux qui connaissent un marché du travail moins dual que les autres. On peut citer ici en exemple la plupart des pays nordiques, les pays continentaux (Allemagne, Autriche, Belgique, à l'exception notable de la France) ainsi que les pays anglo-saxons (Royaume-Uni et Irlande). À l'opposé, les pays du Sud (la France, l'Espagne, l'Italie) présentent un marché du travail plus dual que la moyenne⁶⁹.

Parmi les politiques publiques intéressantes à relever dans ce domaine, il y a tout d'abord les régulations mises en place pour lutter contre les abus, notamment des contrats avec des indépendants qui sont en réalité des contrats de travail dissimulés tant la relation de subordination et de dépendance existe dans les faits.

Les mesures instaurées en la matière dans divers pays européens ne seront pas décrites ici car elles avaient déjà été mises en lumière dans la précédente étude de la Fondation ITG⁷⁰.

En général, les indépendants jouissent d'une moins bonne protection sociale que les salariés car ils sont censés organiser eux-mêmes leur mode de protection sociale face aux risques sociaux. Toutefois, certains pays instaurent des actions visant à homogénéiser, au moins partiellement, la protection sociale et les droits des indépendants et des salariés.

⁷⁰ IZA, « The Role of Social Protection as an Economic Stabiliser: Lessons from the Current Crisis », IZA Research Report, n° 31, décembre 2010, p. 13.

⁷¹ Cf. Fondation ITG, « Entre entrepreneur et salarié : la troisième voie. Étude européenne sur les nouvelles formes d'emploi », novembre 2013.

Autriche : universaliser une partie du système de protection sociale

En Autriche, une partie du système de protection social est universel, donc identique pour les salariés et les indépendants. C'est par exemple le cas pour ce qui a trait à l'invalidité, à la vieillesse, aux accidents de travail et aux soins de longue durée. Il en va de même pour ce qui touche aux allocations familiales⁷¹.

Danemark : une protection sociale largement financée par l'État

Le modèle danois est dérivé du modèle de protection sociale scandinave qui repose sur le principe d'une assurance nationale essentiellement financée par l'État. Par suite, les indépendants et les salariés bénéficient d'un système de protection sociale similaire. Dans les faits, il existe cependant des différences, mais elles sont mineures. Elles visent surtout à s'assurer qu'il n'y a pas d'abus de la part des indépendants (activité réelle, durée minimale d'exercice...). Par exemple, il existe une franchise de deux semaines en cas d'arrêt de travail pour maladie.

En revanche, l'accès à des retraites complémentaires est plus restrictif pour les indépendants⁷². Là où le bât blesse est l'assurance chômage pour les personnes en free-lance : si elles oscillent entre périodes d'activité et périodes de chômage, leur accès à des allocations-chômage est restreint sous conditions.

⁷¹ IZA, « Social Protection Rights of Economically Dependent Self-employed Workers », IZA Research Report n° 54, août 2013, p.46.

⁷² IZA, « Social Protection Rights of Economically Dependent Self-employed Workers », IZA Research Report n° 54, août 2013, p. 47.



Belgique : renforcer le système de protection sociale des indépendants

L'ouverture de droits aux allocations-chômage pour les indépendants est rare. La Belgique a instauré des allocations spécifiques pour prendre en compte le cas des indépendants en grande difficulté. Ainsi, ces derniers sont éligibles pour toucher des allocations-chômage en cas de faillite. Par ailleurs, les chômeurs qui se lancent en se mettant à leur compte sont protégés comme s'ils avaient cotisé une durée de 15 ans si leur activité indépendante se révèle infructueuse⁷³.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, la prise en charge des soins médicaux des indépendants a également été améliorée. Ils sont désormais assurés contre les petits risques dans le régime des soins médicaux et ils reçoivent un traitement équivalent à celui des salariés. De plus, leurs droits aux indemnités en matière de maternité et le niveau de leurs allocations familiales ont été accrus.

⁷³ Missoc (*Mutual Information System on Social Protection in the EU members states and the EEA*), « Protection sociale : aspects relatifs à la flexicurité et à l'inclusion active », juin 2008, p. 16.

Allemagne : renforcer les droits sociaux des indépendants

Depuis 2006, l'Allemagne a modifié les droits des personnes passant d'une activité salariée à une activité indépendante afin de fluidifier les transitions professionnelles sur le marché du travail. Ainsi, les indépendants peuvent faire prolonger leur assurance contre le chômage à condition d'avoir été affiliés à l'assurance chômage en tant qu'employés pendant les deux ans précédant leur mise à leur compte ou bien à condition s'ils percevaient des allocations-chômage avant de devenir indépendants⁷⁴.

Pays-Bas : normaliser les emplois non standards

La politique de flexicurité lancée dans les années 1990 aux Pays-Bas avait notamment pour objectif d'éviter la dualisation du marché du travail. Pour cela, d'un côté, les protections sociales accordées aux travailleurs bénéficiant de contrats de travail standards furent légèrement diminuées. De l'autre, les protections des travailleurs bénéficiant d'emplois plus atypiques furent augmentées en matière de droit à la formation et de garantie salariale notamment. Un cadre réglementaire a été renforcé pour éviter les abus. Le rôle des partenaires sociaux a été extrêmement important pour légitimer et expliquer le principe de flexisécurité.

Ces dernières années, les syndicats hollandais ont toutefois eu tendance à critiquer les effets de cette

⁷⁴ Missoc (*Mutual Information System on Social Protection in the EU members states and the EEA*), « Protection sociale : aspects relatifs à la flexicurité et à l'inclusion active », juin 2008, p. 16.



politique de flexicurité. Ils dénoncent un moindre investissement dans la formation des salariés en contrats à durée déterminée, un plus grand sentiment d'insécurité chez eux ainsi qu'une plus grande difficulté à s'orienter vers des contrats à durée indéterminée⁷⁵. En réaction à la crise économique de la fin des années 2000, la flexibilité des contrats temporaires a notamment été accrue. Par exemple, le nombre de CDD successifs possibles a été augmenté

3. Faciliter les évolutions de carrière et le temps partiel

Une autre série de mesures consiste à faciliter les aménagements de temps de travail, aussi bien de manière ponctuelle, à travers le recours au chômage partiel par exemple, que de manière plus longue, en permettant aux actifs qui le souhaitent de mettre pendant quelque temps leur carrière entre parenthèses.

a. Faciliter les interruptions de carrière

Plusieurs pays ont instauré des dispositifs pour encourager ou tout simplement permettre les interruptions de carrière, que ce soit dans une visée professionnelle (repandre des études) ou personnelle (s'occuper de ses enfants par exemple).

Plusieurs pays ont instauré des dispositifs pour encourager ou tout simplement permettre les interruptions de carrière, que ce soit dans une visée professionnelle (repandre des études) ou personnelle (s'occuper de ses enfants par exemple).

⁷⁵ Franck Tros, « Flexicurity in Europe: can it survive a double crisis? », Mimeo, University of Amsterdam, 2012.



Belgique : le régime d'interruption de carrière

La Belgique a facilité la possibilité d'interruption de carrière dès 1985 dans le secteur public afin d'améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée et le développement des compétences. Dans le secteur privé, une convention collective dite « crédit-temps » donne aux personnes travaillant pour une entreprise employant au moins dix personnes le droit d'interrompre leur carrière professionnelle pendant un an, tout en bénéficiant d'une allocation mensuelle prise en charge par le gouvernement fédéral. Les entreprises de moins de dix salariés peuvent rejeter la demande si l'intérêt de l'entreprise l'exige⁷⁶.

Le montant de l'allocation mensuelle varie en fonction du secteur d'activité et de la situation spécifique des employés. Une incitation supplémentaire à l'interruption partielle de carrière existe pour les travailleurs âgés⁷⁷.

⁷⁶ Commission européenne, « Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », 2007, p. 15.

⁷⁷ Ton Wilthagen, « Flexicurity practices », Rapport du groupe d'experts européens sur la flexisécurité, mai 2007, p. 9.



Pays-Bas : l'incitation à l'épargne en vue d'interruption de travail

Aux Pays-Bas, un système d'incitation pousse les travailleurs à économiser en vue de consacrer leur épargne, à terme, à l'auto-financement d'un congé sans solde ou d'un départ anticipé à la retraite. Ainsi, il est possible d'être défiscalisé sur 12 % de ses revenus annuels pour une épargne atteignant au maximum 210 % de leur salaire annuel. Autrement dit, en économisant 12 % d'impôts pendant 17,5 ans, on atteint le plafond de 210 % de son salaire annuel. Cela revient à pouvoir financer trois à quatre ans de congé sans solde à condition de vivre avec 70 % de son salaire usuel.

La critique du système porte sur le fait que les individus les mieux payés sont les plus favorisés. De plus, ce système n'incite pas directement à prendre un congé pour accéder à la formation continue. Les travailleurs peuvent l'utiliser avant tout pour partir plus tôt à la retraite⁷⁸.

⁷⁸ Günther Schmid, « Social risk management through transitional labour markets », *Progressive politics*, vol.4, n° 2, 2006, p. 62.

Finlande : permettre des temps de pause

En Finlande, une allocation d'alternance au travail (*Vuorotteluvapaa Alterneringsledighet*) est accessible à tout salarié travaillant au moins à trois quart temps et avec au moins dix ans de travail derrière eux, dont au moins un an d'ancienneté chez leur employeur actuel, ainsi qu'aux demandeurs d'emploi. Il est possible pour ces salariés de conclure un accord avec leur employeur pour suspendre leur contrat de travail pendant une certaine période. Celle-ci peut durer entre trois mois et un an.

Pendant ce temps, l'employeur doit embaucher, sur cette période, un chômeur inscrit au service public de l'emploi. Il n'est toutefois pas nécessaire que l'embauche corresponde exactement au poste détenu par la personne qui fait une pause professionnelle.

Durant leur période de congé, ces salariés ne sont plus payés par leur employeur mais reçoivent l'allocation d'alternance au travail. Cette allocation s'élève à 60 % de l'allocation-chômage théorique qu'ils toucheraient s'ils étaient au chômage, sans fixation d'un plafond. Les chômeurs dans ce cas, eux, continuent de percevoir leurs indemnités de chômage.

Ce congé rémunéré offre la possibilité aux individus de suivre une formation tout en conservant au retour leur emploi. Pendant ce temps, un chômeur, lui, gagne en expérience professionnelle grâce à l'obtention d'un contrat à durée déterminée⁷⁹.

⁷⁹ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, « The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States », 2012, p.41.

Plusieurs pays ont aussi renforcé spécifiquement les allocations parentales pour permettre aux parents de mettre leur travail entre parenthèses sur un temps donné. En 2006, l'Allemagne a par exemple amélioré les dispositions financières liées au congé parental. L'allocation atteint 58 % du salaire pendant 14 mois maximum, deux mois minimum devant être pris par le père. Ce salaire de remplacement existe en raison du coût élevé des crèches, de l'égalité hommes/femmes et des aspirations exprimées au sein de la société.

En Suède, les possibilités de revenus de remplacement sont importantes. Il est par exemple possible de prendre jusqu'à 60 jours par an pour s'occuper de ses enfants ou de personnes dépendantes avec un salaire de remplacement atteignant 80 % du salaire usuel⁸⁰.

b. Aménager le temps de travail/Réduire le temps de travail

D'autres mesures visent, elles, à flexibiliser le temps de travail des salariés.

Grande-Bretagne : favoriser les horaires variables des salariés

La Grande-Bretagne a introduit des mesures s'adressant aux salariés et leur autorisant la souplesse de leurs modalités de travail. Par exemple, depuis avril 2003, les parents qui ont un enfant de moins de six ans ou un enfant de moins de 18 ans avec un handicap, pour avoir la possibilité de s'en occuper quand il faut, ont le droit de solliciter un travail à horaire variable. Cette flexibilité en matière d'arrangement horaire peut exister soit sur une base temporaire, soit sur une base permanente⁸¹.

⁸⁰ Günther Schmidt « Transitional Labour Markets, from theory to policy application. Transitional Labour Markets and Flexicurity: Managing Social Risks over the Lifecourse », Documents de Travail du Centre d'Économie de la Sorbonne, novembre 2009.

⁸¹ Commission européenne, « Vers des principes communs de flexicurity : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », 2007, p. 23.



Quatre ans après, soit en avril 2007, le droit de demander de bénéficier d'horaires flexibles a été étendu aux aidants, ces salariés qui prennent en charge une personne autour d'eux (personne handicapée, senior dépendant...).

Le *Work and Families Act* de 2006 est également allé dans ce sens pour accroître les droits des salariés ayant des enfants d'aménager leur temps de travail.

Italie : plan d'action 2020 pour l'inclusion des femmes

En Italie, des subventions publiques sont mises à la disposition d'organisations qui mettent en place des mesures visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, par exemple une réduction du temps de travail doublée du recrutement d'un remplaçant temporaire pour un contrat à durée déterminée de deux ans⁸².

⁸² Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, « Flexicurité : perspectives et pratiques », 2010, p. 18



Pays-Bas : le soutien au travail à temps partiel

L'accord néerlandais « *Wassenaar* », qui date des années 1980, a ouvert la voie au développement d'emplois à temps partiel dans le cadre des conventions collectives. Ces emplois à temps partiel sont essentiellement des contrats à durée indéterminée. Il ne s'agit pas d'emplois précaires : la majorité des personnes à temps partiel (principalement des femmes) a fait ce choix de son plein gré.

Aujourd'hui, l'initiative « *Taskforce DeeltijdPlus* », c'est-à-dire « Task-force Temps partiel plus », cible les femmes qui travaillent moins de 24 heures par semaine, ce qui représente 1,5 million de personnes aux Pays-Bas. L'objectif est de mener des projets pilotes et de sensibiliser les employeurs pour permettre aux femmes qui le souhaitent de travailler plus longtemps tout en disposant d'aide pour concilier travail et hors-travail. L'activité de la *task-force* est gérée et financée par l'État⁸³.

Le cas du rapport au temps de travail est emblématique du flou qui entoure la gestion des transitions et peut basculer du côté d'une flexibilité accrue comme de celui des droits nouveaux et progressistes.

c. Faciliter le recours au chômage partiel

La crise économique de la fin des années 2000 a mis en avant les différents dispositifs existant en Europe autour du chômage partiel.

Le chômage partiel est une mesure qui vise à préserver l'emploi lors de périodes de diminution temporaire de l'activité d'une

⁸³ S. Aafjes, « A Dutch approach for reconciliation between work and family life », présentation à Taskforce DeeltijdPlus, 9 octobre 2009.



entreprise. Ce système aide les entreprises à maintenir leurs salariés en poste grâce à l'autorisation d'aménager le temps de travail pour une période donnée sans rupture des contrats de travail. Il s'agit généralement d'une réduction de la durée hebdomadaire ou bien d'une suspension de contrat temporaire. Bien entendu, des dispositifs visant à compenser la perte de salaire sont mis en place, grâce à des aides publiques le plus souvent. Dans certains cas (aux Pays-Bas par exemple), une obligation de mise en place de programmes de formation pour les salariés concernés est prévue en contrepartie.

Ce système bénéficie donc à la fois à l'État (en préservant l'économie en cas de période de crise), aux entreprises (en allégeant temporairement les charges tout en conservant leurs salariés facilitant une reprise ultérieure de l'activité) et aux salariés (en garantissant la sécurité d'emploi et en leur permettant d'améliorer leurs compétences grâce aux programmes de formation). Sa réussite est conditionnée à des accords préalables et à l'implication de chacune des trois parties. Les partenaires sociaux jouent ainsi un rôle majeur dans sa mise en place en termes de négociation auprès des employeurs et des pouvoirs publics d'une part et en termes d'explication auprès des salariés d'autre part. On note ainsi une mise en place ou adaptation plus facile du régime de chômage partiel dans les pays où le dialogue social est bien ancré (Allemagne, Autriche...).

Les employés principalement concernés par la mesure sont des hommes âgés de 30 à 50 ans, titulaires d'un emploi à durée indéterminée et travailleurs qualifiés de catégories de revenu intermédiaires (catégorie de salariés difficile à trouver à l'embauche).

Le bilan du chômage partiel semble positif mais limité. Ainsi, en Allemagne, le « *Kurzarbeit* » (travail à temps partiel)

est perçu comme un élément essentiel du redressement économique. Les entreprises ayant utilisé ce système ont gardé 5 % de salariés en plus que les autres.

Certaines limites sont cependant observées :

- le système ne bénéficie pas aux demandeurs d'emploi et peut même être considéré comme un frein à la fluidité du marché de l'emploi ;
- la participation des employés aux programmes de formation reste limitée dans beaucoup de pays. Pour plusieurs raisons là encore : l'indisponibilité des salariés (la durée des formations pouvant dépasser la période de chômage), la lourdeur administrative pour la mise en place des formations, le coût pour les entreprises (le dispositif n'étant que partiellement financé par les pouvoirs publics), l'utilité des formations éventuellement discutable par certains employeurs ;
- le système est coûteux pour les finances publiques.

Pour être efficace, le chômage partiel suppose de réunir les conditions suivantes :

- la crise doit être temporaire et provoquée par des facteurs externes à l'entreprise et/ou au pays ;
- la bonne situation économique du pays avant la crise ;
- l'existence d'accords négociés en amont entre les parties prenantes ;
- des démarches administratives simples afin de faciliter l'utilisation et la mise en place du régime ;
- la limitation de la durée du chômage partiel afin d'éviter tout abus ;



- la mise en place de plans de formation et la sensibilisation des salariés sur l'intérêt de leur participation à ceux-ci.

La proportion de salariés concernés par le chômage partiel est extrêmement variable d'un pays européen à l'autre. C'est un révélateur du modèle social suivi, en l'occurrence du degré de flexibilité interne prôné. Les pays ayant eu le plus recours à cette mesure sont la Belgique, l'Italie et l'Allemagne, suivis par la Finlande. Ceux qui y ont eu le moins recours sont le Danemark, l'Autriche et les Pays-Bas. Quant à la France, elle se situe plutôt dans le groupe de pays y ayant faiblement recours. Cependant, depuis la loi de sécurisation de l'emploi qui a réformé et unifié le mécanisme d'activité partielle, le volume d'heures concernées a augmenté de 20 %.

Allemagne : flexibiliser le temps de travail pour les employeurs et les salariés

Un des secrets du « miracle allemand » – le chômage a peu progressé à la fin des années 2000 malgré une contraction du PIB – tient à la synchronisation des cycles économiques et du temps de travail. Plus précisément, c'est la souplesse des aménagements horaires (à la journée, à la semaine ou même à l'année) qui est mise en avant⁸⁴.

Depuis 2001, l'Allemagne a en effet introduit des instruments permettant aux salariés (de plus de six mois d'ancienneté dans les entreprises d'au moins 16 salariés) de bénéficier d'une plus grande flexibilité du temps de travail. Environ 40 % des salariés sont couverts par le système des comptes de temps de travail, qui leur donne le droit de passer d'un temps plein à un temps

⁸⁴ Cf. Boeri, T. et H. Bruecker, « Short-time work benefits revisited. Some lessons from the great recession », Discussion paper n° 5635, IZA, 2011.



partiel ou de réduire leurs horaires de travail, si aucune raison opérationnelle prévue par la convention collective ne l'interdit. Ceux qui ont opté pour un emploi à temps partiel ont la priorité pour l'obtention d'un nouvel emploi à temps plein quand ils le souhaitent. Dans certains secteurs (la banque, l'acier...), le temps de travail peut être accumulé sur une longue période grâce à un compte (*Langzeitarbeitskonten*) et permettre aux salariés d'accumuler des heures à récupérer ou des créances, qui leur permettront de partir en retraite plus tôt ou de prendre une période sabbatique⁸⁵. Il existe d'ailleurs une tendance de fond d'augmentation du travail à temps partiel en Allemagne depuis 15 ans : il représente plus d'un quart des emplois.

L'objectif de la flexibilité horaire est de permettre un meilleur équilibre de vie des travailleurs mais aussi d'obtenir une meilleure adéquation entre le temps de travail et le besoin de l'employeur. En 2009, au pic de la crise économique, jusqu'à 1,4 million d'Allemands ont vu leur temps de travail réduit (contre 673 000 salariés maximum à temps partiel en France) ; 30 % des entreprises ont joué sur ce levier⁸⁶. Il s'agissait soit sous la forme de réduction d'horaires, soit sous la forme de crédits d'heures à rattraper lorsque les carnets de commandes seraient plus remplis.

⁸⁵ Commission européenne, « Vers des principes communs de flexibilité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », 2007, p. 27.

⁸⁶ Franck Tros, « Flexibility in Europe: can it survive a double crisis? » Mimeo. University of Amsterdam, 2012.

La critique qui est souvent faite en toile de fond sur les emplois à temps partiel est la paupérisation qu'ils créent quand ce type d'emploi est subi. Ceci dit, le taux d'emploi à temps partiel involontaire serait plus faible en Allemagne (3,1 % de la population active occupée) qu'en France (3,9 %) ⁸⁷.

4. Limiter les risques de la mobilité externe

La mobilité externe est parfois subie. Mais elle peut aussi correspondre à une aspiration des salariés. Dans les deux cas, elle peut faire peur en raison de la certitude de ce qu'on perd et de l'incertitude du gain à court ou moyen terme.

Plusieurs pays ont alors réfléchi à la mise en place de dispositifs pour faciliter et adoucir la mobilité externe sur le marché du travail.

Autriche : le compte individuel d'indemnisation de fin de poste

Un des exemples les plus vantés et cités est celui de l'Autriche qui a introduit, en 2003, un nouveau système d'indemnités de licenciement. Jusque-là, le versement d'indemnités aux licenciés dépendait de la durée de la relation de travail et allait de un mois à un an de salaire. Ainsi, la mobilité revenait à perdre les droits précédemment accumulés, ce qui représentait un frein à la fluidité du marché du travail.

Le nouveau système vise à dépasser cet obstacle. Il revient, pour l'employeur, à verser une somme mensuelle fixe (1,53 % du salaire) sur un compte personnalisé détenu par le travailleur. Les actifs peuvent ensuite

⁸⁷ Alain Fabre, « Allemagne : miracle de l'emploi ou désastre social ? », Institut de l'entreprise, septembre 2013.



effectuer un retrait de ce compte en cas de licenciement. Ce dispositif rassure ainsi ceux qui souhaitent changer de travail : ils ne seront pas financièrement perdants, ils conservent les droits accumulés⁸⁸. Ce système est ainsi plus transparent et prévisible pour tous les acteurs. Il y a lieu de préciser qu'un salarié ne peut percevoir cette allocation en cas de démission volontaire ou de faute. En revanche, il ne perd pas les droits cumulés qui demeurent sur un compte virtuel. Il pourra en bénéficier ultérieurement en cas de licenciement par exemple.

Les Pays-Bas ont mis en place dans certains secteurs des systèmes relativement similaires. Il existe des fonds en cas de départ (*Wachtgeld*) financés par les employeurs et incorporés au système d'assurance chômage. La contribution va de 0,07 % dans le secteur de l'assurance à 2,78 % dans le secteur des services culturels⁸⁹.

Suisse : le dispositif de compensation salariale

Le principe est de transformer l'assurance chômage en une sorte d'assurance rémunération tout au long de la vie. Un revenu de compensation (*Zwischenverdienst*) a été instauré. Si une personne accepte un emploi moins rémunéré que les indemnités chômage, l'assurance chômage verse un revenu complémentaire afin que, au total, la personne gagne plus que si elle restait au chômage. Ce dispositif peut durer jusqu'à 12 mois afin d'inciter les demandeurs d'emploi à accepter des jobs temporaires plutôt que de rester au chômage. Pour les personnes ayant des enfants à charge ou bien âgées de plus de 45 ans, le dispositif peut aller jusqu'à deux ans. Pendant ce temps, le salarié cumule à nouveau des droits. Les études menées en Suisse pour évaluer ce dispositif font état de résultats positifs⁹⁰.

⁸⁸ Commission européenne, « Vers des principes communs de flexicrité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », 2007, p. 25 et 36.

⁸⁹ Günther Schmid, « Social risk management through transitional labour markets », *Progressive politics*, vol.4, n° 2, 2006, p. 61.

⁹⁰ Günther Schmid, « Social risk management through transitional labour markets », *Progressive politics*, vol.4, n° 2, 2006, p. 61-62.



5. Accompagner les reclassements

La transition d'un emploi à un autre, quand le départ est involontaire, représente un moment critique. Le passage par la case chômage peut être douloureux psychologiquement et éloigner durablement les actifs du monde du travail.

C'est pourquoi plusieurs pays ont travaillé à l'instauration de dispositifs spécifiques pour accompagner les reclassements. L'enjeu est de s'assurer de ne pas laisser seuls ceux qui perdent leur travail et d'anticiper au mieux les effets des restructurations.

La France a aussi pris des initiatives en créant des plateformes d'appui aux mutations économiques. Leur principe est d'anticiper les évolutions sectorielles et d'organiser les passerelles d'un secteur à un autre. À titre d'exemple, celle fondée pour la construction de la LGV Paris-Bordeaux, ouvrage éphémère et qui mobilise des milliers de travailleurs. D'ores et déjà, un travail sur leur reconversion est entamé. Autre exemple, celui de Sochaux-Montbéliard pour parer au déclin de l'automobile tandis que l'optique ou l'horlogerie sont en croissance. L'enjeu est d'organiser des transitions sans passer par le chômage.



Autriche : l'instauration de fondations du travail

Les fondations autrichiennes du travail (*Implacement Arbeitsstiftung*) sont souvent citées en exemple en termes de reclassement. Il s'agit de cellules de reclassement sophistiquées qui ont la particularité d'être pérennes, financées par des fonds publics, par les entreprises qui sont en train de licencier et par des cotisations sociales prélevées sur le salaire des salariés qui gardent leur poste. Il y a donc une solidarité entre ceux qui restent et ceux qui partent.

Les fondations du travail contrecarrent l'effet bien connu des restructurations (ceux qui partent ne sont pas forcément les plus employables et ils subissent de ce fait une image négative sur le marché du travail) car elles agissent bien en amont et accueillent des salariés volontaires au départ. Jugés dynamiques, ils sont alors plutôt bien vus par les recruteurs.

Il existe plus d'une quarantaine de fondations du travail en Autriche. Elles aident prioritairement les salariés sur le départ à se diriger vers les secteurs à forte croissance où la main-d'œuvre qualifiée manque. Elles offrent alors une palette de services (gestion de carrière, programmes de formation professionnelle, aide à la recherche d'emploi...) pouvant durer jusqu'à trois ans (quatre ans pour les actifs de plus de 50 ans). Elles contribuent à accroître la mobilité professionnelle de la population active sur une échelle régionale.

Des actions sont mises en place avec les entreprises faisant part de leur besoin de main-d'œuvre qualifiée auprès des agences locales pour l'emploi. Les entreprises en question choisissent, parmi les candidats présélectionnés, les plus aptes à suivre un plan de formation pour se reconverter.

La formation inclut des enseignements théoriques mais aussi pratiques au sein de l'entreprise. Les frais sont pris en charge par la fondation du travail tandis que les demandeurs d'emploi touchent leurs indemnités de chômage.

Les performances en matière de reclassement sont remarquables. Il faut dire que tous les acteurs (l'entreprise, les salariés qui restent et les salariés reclassés) ont intérêt à ce que ceux qui partent trouvent un emploi rapidement⁹¹. La réussite provient du fait que ces fondations du travail se positionnent comme de véritables agences de transition pour faciliter, dès l'amont, le placement des travailleurs, en coordonnant des acteurs à la fois publics et privés.

⁹¹ Christine Holzer, « The
implacement foundation, Country
Example, Austria », Thematic
Review Seminar of the European
Employment Strategy, 27
September 2006.



Pays-Bas : la création de centres de mobilité locale

En 2009, des centres de mobilité locale (*Poortwachtercentra*) ont été instaurés aux Pays-Bas. On en comptait alors plus d'une trentaine au total. Dans un premier temps, il s'agissait de réseaux d'acteurs indépendants composés d'employeurs, d'organismes de formation, d'agences d'intérim, de services publics de l'emploi... Ils se sont développés dans le secteur de l'industrie automobile notamment.

L'objectif de ces centres est de bâtir des programmes sur-mesure pour des entreprises en sureffectif. Ces programmes prévoient des services d'intervention rapide : du chômage partiel et temporaire ainsi qu'un accompagnement pour la mise en place rapide de reclassement, de remise à niveau des compétences, de formation⁹². Ils veulent aussi jouer un rôle d'anticipation par rapport à des emplois menacés. Le principe est d'établir des programmes sur-mesure en tenant compte des problématiques locales. Ces centres de mobilité ont notamment joué un grand rôle en 2009 en diffusant des pratiques de chômage partiel alors qu'il ne s'agit pas de pratiques courantes aux Pays-Bas.

À l'origine, en 2003, l'initiative est partie d'employeurs qui n'étaient pas en mesure de proposer un poste en interne à des employés de retour d'un long arrêt maladie. Il s'agissait alors de les aider à trouver un emploi dans une autre entreprise⁹³.

Puis, en 2011, pour réduire les dépenses publiques, ces centres ont été institutionnalisés et intégrés aux services de l'emploi. Le risque, à terme, est une moindre interaction entre acteurs privés et publics⁹⁴.

⁹² Commission européenne, « Flexicurity in Europe », 2013, p. 23.

⁹³ W. Sprenger, « Anticipating and managing restructuring Netherlands », National Background Paper, European Commission, 2009.

⁹⁴ Franck Tros, « Flexicurity in Europe: can it survive a double crisis? » Mimeo. University of Amsterdam, 2012.



Suède : sécuriser les transitions entre les emplois

En Suède, les conventions de transitions de carrière ont pour but d'aider les actifs, en particulier les seniors et les personnes peu qualifiées, en cas de licenciement. C'est en particulier le débat dans ce pays sur la dualisation entre les *insiders* et les *outsiders* qui a stimulé ce genre de pratiques. Ceci dit, les « accords de transition professionnelle » et les « accords de sécurité de l'emploi » sont courants en Suède en raison de la tradition de dialogue social entre les représentants du patronat, les organisations syndicales et l'État. Le premier accord de ce type remonte d'ailleurs à 1974.

Ces conventions prévoient l'établissement de « conseils de sécurité de l'emploi » bi-partites ou bien d'agences de transition au niveau des branches professionnelles, financées par les employeurs à hauteur de 0,3 % de leur masse salariale. Le principe est celui d'un système d'assurance mutualisant les risques et les coûts des licenciements parmi les entreprises de la branche.

Ces conventions apparaissent comme un complément au service public de l'emploi. Elles offrent des aides à la mobilité volontaire pour éviter les licenciements secs, un accompagnement pour la réorientation professionnelle, des aides pour ceux qui créent leur entreprise, parfois une aide financière pour limiter l'écart entre le salaire initial et les allocations-chômage et sur une période donnée, pour ceux qui retrouvent un emploi avec un salaire inférieur à celui obtenu précédemment. Des incitations financières poussent d'ailleurs les grandes entreprises à négocier avec les syndicats des conditions plus avantageuses que les obligations légales, en particulier pour les seniors.



La période de transition s'ouvre lorsque le salarié apprend qu'il va perdre son emploi, voire auparavant dans certains cas. D'après les chiffres disponibles, les résultats de ces conventions sont positifs :

- 89 % des actifs retrouvent un emploi permanent ;
- 72 % perçoivent un salaire égal ou supérieur à celui de leur emploi précédent ;
- 85 % retrouvent un poste équivalent ou supérieur à celui d'avant⁹⁵ ;

⁹⁵ Commission européenne,
« Vers des principes communs
de flexicurité : Des emplois
plus nombreux et de meilleure
qualité en combinant flexibilité et
sécurité », 2007, p.21.



Finlande : le programme de sécurisation de la mobilité

À partir de 2005, la Finlande a instauré un programme de sécurisation de la mobilité (*Muutosturva*). L'objectif est de stimuler la coopération entre les employeurs, les travailleurs et les autorités publiques afin d'améliorer les transitions professionnelles des personnes qui perdent leur emploi, en particulier lors de plans de licenciements importants.

Ce programme concerne les personnes en cours de licenciement économique qui ont au moins trois ans d'ancienneté professionnelle. Pour obtenir des avantages supplémentaires pendant la période de transition (des allocations accrues, l'accès à un service poussé d'accompagnement individuel, l'accès à un programme de formation de mise à niveau...), ces personnes doivent élaborer un plan de retour à l'emploi et le mettre en œuvre de façon active. Elles bénéficient déjà de temps libre rémunéré pendant la période préalable au licenciement afin de lancer leur démarche. L'objectif est d'être aidé de manière précoce, à la fois sur le lieu de travail mais aussi *via* le service public de l'emploi.

Les plans de reclassement sont ainsi menés par les employeurs qui s'adonnent à des licenciements en lien avec les salariés et le service public de l'emploi régional. La coopération entre les diverses parties prenantes est jugée comme la clé de la réussite.



Belgique : accompagner les transitions professionnelles sur le marché du travail

En Belgique, un plan social doit prendre en compte un scénario alternatif de restructuration et de réduction des effectifs, c'est-à-dire une réorganisation du travail ou un aménagement du temps de travail, l'appel à des départs volontaires, la possibilité de départs à la retraite. L'accent est mis sur le reclassement *via* le développement de cellules pour l'emploi. Le cadre juridique de validation des plans sociaux est assez strict.

Une « cellule de reconversion » doit être mise en place pendant six mois pour les seniors. Ils continuent alors à toucher leur rémunération habituelle. En cas d'échec de retour à l'emploi au bout de cette période, ils peuvent toucher des droits à la retraite. Mais ils doivent rester disponibles sur le marché du travail en cas d'emploi approprié qui se présente ou bien d'opportunités de formation professionnelle. Une personne qui ne ferait pas assez d'efforts pour son reclassement risque de perdre ses prestations chômage et de retraite anticipée.

Depuis 2009, les droits et les obligations des travailleurs licenciés ont été renforcés. Les actifs de plus de 45 ans ont notamment droit à 60 heures de soutien au reclassement externe, qu'ils soient individuellement ou bien collectivement licenciés.



Toutefois, le taux de reclassement des seniors demeure assez faible. Dans l'ensemble de la population active, entre un tiers et la moitié des salariés licenciés retrouvent un emploi rémunéré dans les six mois. Ce taux chute à moins d'un quart pour les plus de 50 ans. Ce sont surtout dans les entreprises où il existe un accord spécifique sur les pré-retraites que ce taux de reclassement des seniors est le plus faible : il est en général deux fois moins élevé que dans les entreprises où il n'existe pas ce type d'accord⁹⁶.

Pour aider à la réinsertion des personnes en marge du marché du travail, la tendance au sein de l'Union européenne est de s'appuyer sur des prestataires privés : des agences d'intérim subventionnées chargées de réinsérer les chômeurs éloignés de l'emploi (les Job-Centres en Grande-Bretagne, les Personal Service Agenturen en Allemagne⁹⁷...).

⁹⁶ Franck Tros, « Flexicurity in Europe: can it survive a double crisis? » Mimeo. University of Amsterdam, 2012.

⁹⁷ Jugée coûteuse et guère efficace, cette disposition a toutefois été abrogée en 2008 en Allemagne après son introduction en 2003 dans la loi Hartz I.



Grande-Bretagne : le Work Programme de la politique de Big Society

Lancé en juin 2011 par le gouvernement Cameron, il s'agit d'ouvrir le service d'accompagnement personnalisé au retour à l'emploi à des prestataires indépendants issus du secteur privé ou bien du tiers-secteur (communautés, associations...). Ce programme concerne les chômeurs de longue durée ou à employabilité réduite, du fait d'un handicap par exemple, repérés par les Job Centres de l'État. Les prestataires indépendants sont avant tout payés aux résultats : à part une prime initiale modeste, les prestataires touchent un règlement pour leurs services une fois que la personne prise en charge a retrouvé un emploi stable. La rémunération des prestataires dépend d'ailleurs du degré d'éloignement initial du chômeur par rapport au marché du travail.

Le nombre de prestataires principaux (18 *prime contractors* ont été sélectionnés) doit permettre un retour à l'emploi plus efficace du fait de l'émulation entre ces structures et de leur diversité qui permet une certaine spécialisation, donc une meilleure prise en charge. L'objectif est aussi de permettre au gouvernement d'externaliser le risque d'échec et de réduire ses dépenses.

Le bilan est mitigé. Deux ans après le lancement, seules 200 000 personnes passées par ce dispositif (soit 15 % d'entre elles contre un objectif fixé à 36 %) avaient retrouvé un emploi pérenne. Mais il s'agit d'un premier bilan pour un dispositif monté en urgence⁹⁸.

⁹⁸ Eudoxe Denis, « Royaume-Uni, l'autre modèle ? La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France », Institut de l'entreprise, mars 2014, p. 31.



Le coût des politiques favorisant les reclassements est à mesurer à l'aune des bénéfices attendus, en particulier la baisse d'autres dépenses sociales à moyen terme. Par exemple, une augmentation de 10 % des dépenses par chômeur en matière de politique active du marché du travail réduit en moyenne de 0,4 % le taux de chômage⁹⁹. Sachant qu'au-delà du coût financier des allocations-chômage pour la collectivité, il existe en sus des coûts sociaux souvent négligés car indirects et cachés : le coût de l'exclusion sociale et de l'aggravation des problèmes de santé¹⁰⁰.

Il existe encore d'autres types de mesures, destinées à des populations plus spécifiques, pour accompagner les reclassements. Les programmes de réhabilitation visant à aider une personne en difficulté, souvent à cause d'un handicap, de faire face aux exigences du marché du travail, sont encore peu utilisés¹⁰¹. Une manière d'aider ces personnes et de leur permettre de gagner des revenus est de leur proposer des emplois de transition. C'est ce que développe le Danemark à travers des « *flexjobs* ». Il s'agit d'emplois pour des personnes ayant une capacité de travail réduite mais non éligibles à une retraite anticipée. L'employeur reçoit une aide financière correspondant à un tiers, la moitié ou les deux tiers du salaire minimum suivant le degré de handicap de l'employé. Ce dernier touche une rémunération suivant la convention collective. 1,5 % de la population active occupée est concerné.

6. Simplifier le système pour rendre de la visibilité aux salariés

Une autre manière d'agir en faveur des transitions professionnelles est de simplifier les systèmes sociaux, de rendre les conséquences des choix de carrière plus prévisibles et plus transparents. La connaissance par les actifs de leurs droits permet aussi de réduire l'aversion au risque et d'être véritablement acteur de sa carrière.

⁹⁹ Ton Withagen (eds.), « Flexicurity pathways », mai 2007.

¹⁰⁰ Cf. Iskra Beleva, « Long-Term Unemployment as Social Exclusion », Rapport sur le développement humain, PNUD, 1997.

¹⁰¹ Günther Schmid, « Transitional Labour Markets, from theory to policy application. Transitional Labour Markets and Flexicurity: Managing Social Risks over the Lifecourse », Documents de Travail du Centre d'Économie de la Sorbonne, novembre 2009, p. 20.



Suède : le système de retraite « à la carte »

Le système de retraite suédois repose sur le principe suivant : « pas de droits à la retraite sans cotisations correspondantes ». Le système s'appuie sur deux régimes de cotisation : le principal est un régime de comptes notionnels en répartition ; le secondaire est un régime en capitalisation sous forme de placements financiers. De plus, le montant des pensions est calculé à partir des revenus perçus pendant la totalité de la vie active. Par suite, la notion d'âge légal de départ à la retraite n'existe plus vraiment, à moins d'un départ avant 61 ans. Plus le cotisant retarde son départ à la retraite, plus il touchera une pension importante à partir de ce moment. Il y a lieu de noter que certaines périodes (congés parentaux, chômage, service militaire, reprise d'études sous conditions...) ouvrent des droits spécifiques financés par l'État. De même, il existe une retraite minimale garantie.

Chaque année, les cotisants reçoivent un courrier (dit « enveloppe orange ») qui retrace l'évolution de leurs placements dans le cadre du système par capitalisation et qui présente un calcul prévisionnel (en fonction des hypothèses de croissance économique, des variations démographiques, de l'espérance de vie au moment du départ à la retraite, etc.) du montant de leur retraite à la date de leur départ de la vie active. Chacun est donc informé du capital de droits accumulés.

Ce courrier se veut très pédagogique puisqu'il comprend, en sus du pronostic du montant de retraite de l'assuré et du montant de ses cotisations, le bilan des comptes de retraite des systèmes par répartition et par capitalisation ainsi que la présentation des facteurs déterminant le montant des pensions¹⁰².

¹⁰² Conseil d'orientation des retraites, « Le pilotage du système de retraite en Suède », document n° 4.10, 2009.

Dans un tout autre domaine que la retraite, en Autriche, le compte individuel d'indemnisation de fin de poste, déjà décrit, permet aux salariés d'avoir accès aisément aux informations concernant leurs droits.

L'Italie, qui n'est pas réputée pour la simplicité de son système social, cherche à progresser dans ce domaine. Les modes d'indemnisation du chômage ont été unifiés en s'inspirant de l'Allemagne¹⁰³. La loi du 27 juin 2012 prévoit ainsi le déploiement d'un nouveau régime d'assurance-chômage et l'instauration d'une allocation chômage unique (*Assicurazione sociale per l'impiego, Aspi*)¹⁰⁴. Cette allocation vise à concerner le maximum de la population active, puisque même les apprentis, les artistes et les travailleurs précaires par exemple sont inclus.

En Grande-Bretagne, le système social prévoit l'existence d'une cinquantaine d'allocations différentes. Le projet « *Universal Credit* » au sein de la politique « *Big Society* » correspond à la mise en place d'une allocation unique en charge de remplacer les différentes prestations actuelles destinées aux personnes en âge de travailler¹⁰⁵. Le démarrage de cette réforme, prévu courant 2013, a cependant été repoussé. La capacité à faire migrer vers ce nouveau système plus de deux millions de bénéficiaires est notamment mise à mal par de sérieuses difficultés des systèmes informatiques.

7. Anticiper l'évolution du marché du travail

Le problème des emplois non pourvus souligne l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi, un manque de fluidité du marché du travail, mais aussi une information défaillante sur le marché du travail : défaut de prospective, de connaissance du travail réel, de connaissance des diplômés... Ce ne sont donc pas seulement les droits des actifs qui sont à rendre plus facilement

¹⁰³ En Allemagne, la loi Hartz IV de janvier 2005 a totalement reformulé le régime d'assistance sociale. L'aide aux chômeurs de longue durée (*Arbeitslosenhilfe*) et l'aide sociale (*Sozialhilfe*) qui étaient cumulables sous condition sont largement remaniées à travers un nouveau dispositif qui se veut plus responsabilisant individuellement. Cf. Isabelle Bourgeois, « Les réformes Hartz, remise en cause de l'État social », Bulletin économique du CIRAC, n° 108, 2013, p. 21.

¹⁰⁴ Cf. Alain Fabre, « L'Italie de Mario Monti : la réforme au nom de l'Europe », Institut de l'entreprise, février 2013, p. 79.

¹⁰⁵ Eudoxe Denis, « Royaume-Uni, l'autre modèle ? La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France », Institut de l'entreprise, mars 2014, p. 18.



accessibles : il faut aussi améliorer leur connaissance du marché du travail et de ses perspectives d'évolution.

À ce titre, les résultats de l'expérimentation « Europatriates » lancée par Peter Hartz pour réduire le chômage des jeunes en Europe seront à suivre avec attention. Ancien DRH de Volkswagen et auteur des lois qui ont transformé le marché du travail en Allemagne promeut l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer le fonctionnement du marché du travail. L'idée est, à partir de questionnaires et d'algorithmes, de fournir un « diagnostic des talents » qui mettra en valeur les atouts de chacun. Ensuite, une base de données informatiques sert de « radar pour l'emploi » en indiquant à chacun les gisements d'emplois existants et à venir qui correspondent à son profil¹⁰⁶.

Finlande : anticiper les besoins

En Finlande, l'anticipation des effets des mutations en cours et à venir est possible notamment grâce aux comités de flexisécurité. Après la récente crise économique, des comités de flexisécurité tripartites (*Kolmikantainen joustoturvatyöryhmä*) ont en effet été formés au niveau de secteurs industriels ou d'entreprise. Ces groupes de travail tentent d'identifier les besoins d'évolutions du système actuel d'accompagnement à l'emploi et les outils nécessaires pour développer l'employabilité des actifs¹⁰⁷.

¹⁰⁶ P. Hartz, « L'emploi des jeunes doit être la priorité n° 1 de l'Europe », L'Expansion, juin 2014.

¹⁰⁷ Cf. Ton Wilthagen, « Flexicurity practices in the EU – Which way is up ? », Reflect research paper, août 2012.



La question de l'employabilité des demandeurs d'emploi par rapport au marché local du travail est plus ou moins développée suivant le service public de l'emploi de chaque pays. Le manque de profilage des demandeurs d'emploi lors de leur inscription à Pôle Emploi est par exemple une critique récurrente du système français¹⁰⁸.

Allemagne : le profilage des chômeurs par le service public de l'emploi

Avant l'accompagnement des demandeurs d'emploi en Allemagne, quatre grandes dimensions sont prises en compte par la *Bundesagentur für Arbeit* pour déterminer leur profil :

- les facteurs personnels (situation, motivation...) ;
- le niveau de qualification (compétences, niveau de diplôme...) ;
- les obstacles objectifs à la recherche d'emploi (handicap, prise en charge nécessaire...) ;
- le contexte régional du marché du travail.

Ainsi, dès le départ, l'adéquation du profil du demandeur d'emploi avec les besoins des employeurs locaux est prise en compte. L'identification des chances de retour à l'emploi se fait essentiellement à partir de la correspondance entre le profil du chômeur et la base de données du service public de l'emploi qui couvre environ 60 % des emplois vacants du pays.

La réforme Hartz du service public de l'emploi a mis l'accent sur ce point. L'idée est de définir dès le départ avec le chômeur ses objectifs de retour à l'emploi en lien avec l'état du marché du travail¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Cf. par exemple Pierre Cahuc et Francis Kramarz, « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », La Documentation française, février 2005.

¹⁰⁹ Collectif, « The role of the Public Employment Services related to 'Flexicurity' in the European Labour Markets », Rapport pour la Commission européenne, 2007, p. 117-119.



Un autre enjeu est la mise à disposition des demandeurs d'emploi, voire de l'ensemble de la population active, d'une présentation de l'état du marché du travail en fonction des métiers. Cela revient à indiquer les métiers en tension en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les métiers en perte de vitesse, les métiers porteurs, etc.

En Suède, le registre des emplois vacants est mis en visibilité. D'après les estimations, 15 % de la population active le consulteraient une fois par mois. Il est intéressant de constater que ce registre est consulté à la fois par des demandeurs d'emploi mais aussi par des personnes en poste qui ne cherchent pas nécessairement un nouvel emploi mais à mesurer leur potentiel sur le marché du travail¹¹⁰.

¹¹⁰ Collectif, « The role of the Public Employment Services related to 'Flexicurity' in the European Labour Markets », Rapport pour la Commission européenne, 2007, p. 51.

PARTIE 3 :

FAIRE DES TRANSITIONS DES TREMPLINS : UN NOUVEAU SYSTÈME FRANÇAIS

Que tirer de ce diagnostic sur le fonctionnement du marché du travail français et sur les « bonnes pratiques » repérées chez nos voisins européens ?

Tout d'abord, il faut constater que nous disposons d'un cadre théorique solide. Les chercheurs, qu'ils soient économistes, juristes, sociologues, politistes ou encore gestionnaires, ont développé de nombreux travaux depuis les années 1990 pour analyser le fonctionnement des marchés transitionnels du travail. L'enjeu des transitions professionnelles est clairement identifié. De plus, le diagnostic de la situation française est désormais largement connu.

Plusieurs rapports parlementaires ou remis au gouvernement ont emboîté le pas de ces recherches pour faire des propositions visant à renforcer la mobilité, à fluidifier le marché du travail et, plus largement, à poser les bases d'une flexisécurité à la française.

Depuis deux ans, des réformes ont été conduites dans l'optique d'agir sur les transitions professionnelles. La loi réformant la formation professionnelle a réorienté une partie de fonds de celle-ci vers les demandeurs d'emploi pour les accompagner



dans les périodes de transition. La création d'un objet universel tel que le compte personnel de formation s'inscrit aussi dans cette démarche, couvrant les périodes d'emploi comme celles d'inactivité. La création du Conseil en évolution professionnelle porte la même ambition d'un accompagnement permettant de tracer sa propre trajectoire professionnelle, incluant d'éventuelles réorientations. Précédemment les partenaires sociaux puis la loi de sécurisation de l'emploi, en rénovant le mécanisme d'activité partielle, en donnant des marges de négociation des PSE, ou en créant l'accord de maintien de l'emploi, avaient fait des transitions l'un des objets centraux de la politique de l'emploi.

La difficulté à laquelle nous sommes confrontés n'est donc pas de penser les transitions professionnelles mais de passer à l'action pour proposer un cadre propice à celles-ci.

Mais il reste à bien penser ces transitions.

- **Transitions chômage/inactivité-emploi**, entre logique d'indemnisation et logique d'incitations : la réinterprétation contractualiste des droits sociaux (conditionnalité des droits) peut déboucher sur des modèles « disciplinaires ». Comment, dès lors, lier la responsabilité de l'individu aux moyens qui lui sont offerts d'exercer une liberté dans l'exercice de ces droits nouveaux ? À l'équilibre droits et devoirs, doit correspondre un équilibre entre sécurité, liberté et responsabilité qui est l'idée du droit social.
- **Actions en amont des transitions** : « traitement à froid » (GPEC de branche, GPEC d'entreprise, bilan de compétences, VAE, congé de mobilité) ; et « traitement à chaud » (cellules de reclassement, congé de reclassement, contrat de sécurisation professionnelle) ; Comment prendre en compte toute la typologie des ruptures ? Mais qu'en est-il des cas qui ne sont ni « à chaud », ni « à froid » comme les CDD ou l'intérim ?



- **Transitions emploi-formation-emploi** : une fragile problématique d'employabilité qui mêle la responsabilisation de l'employeur et la possibilité du salarié de choisir et construire son parcours.
- **Transitions chômage-formation-emploi** : l'accès à la formation des demandeurs d'emploi est déterminant mais ne règle rien s'il ne s'inscrit pas dans un projet mûrement défini. La formation pour la formation est inutile.

Les défaillances du marché actuel du travail vont de pair avec un mouvement constant : en souhaitant légitimement rattacher des droits sociaux à l'individu, les pouvoirs publics ont construit un **empilement des comptes/droits attachés au salarié qui, faute de lisibilité, empêche leur appropriation par les salariés.**

Depuis les fameux rapports Boissonnat (1995) et Supiot (1999), les auteurs de rapport insistent sur la nécessité de rattacher les droits sociaux aux individus plutôt qu'aux statuts pour créer une lisibilité et une reprise en main de leur destin professionnel.

Depuis, plusieurs comptes ont été créés et relèvent de cette logique. On peut ainsi citer le compte personnel de formation (issu de la loi du 5 mars 2014), le compte personnel de prévention de la pénibilité (issu de la loi du 20 janvier 2014), la portabilité des droits en matière de prévoyance (issu à la base de l'ANI du 11 janvier 2008 puis de la loi du 14 juin 2013), le compte épargne temps (issu de la loi du 25 juillet 1994).

Chacun des comptes évoqués précédemment a été conçu par le législateur pour apporter au salarié de nouveaux avantages : une meilleure formation (compte personnel de formation), une prise en charge de la pénibilité (compte pénibilité), une meilleure répartition des congés payés (compte épargne temps).

Si on ajoute à ces comptes, tous les systèmes que le salarié doit envisager pour connaître sa protection sociale comme la sécurité sociale ou la retraite, il n'a finalement plus de visibilité sur l'état de ses droits, aucune possibilité de se projeter au-delà de son statut actuel.

Pourtant, envisager la fusion des différents dispositifs, c'est découvrir leur étanchéité les uns par rapport aux autres.

On a déjà souligné le tropisme français consistant à dénigrer ce qui se fait dans notre propre pays et à admirer, au besoin aveuglément et béatement, les exemples venus d'ailleurs. Les « bonnes pratiques » repérées ne sont pas toutes étrangères à ce qui existe en France.

Il serait donc exagéré d'affirmer que la France n'a pas posé les jalons d'une amélioration de son système social pour faciliter les transitions professionnelles. Toutefois, les dispositifs mis en place sont parfois complexes, peu connus des actifs, créés en ordre dispersé, peu utilisés. Ils n'ont d'ailleurs pas permis, jusqu'à présent, d'améliorer significativement le fonctionnement du marché du travail. En outre, de nombreuses propositions formulées dans les différents rapports sur le sujet sont restées lettre morte.

Quels sont alors les principaux enseignements que l'on peut tirer de ce tour d'horizon européen ?

1. LES ORIENTATIONS DONT LA FRANCE POURRAIT S'INSPIRER

a. Rendre la protection sociale moins dépendante du statut du travail ou de l'emploi, donc du contrat de travail

D'un côté, les sondages indiquent que nombre de salariés, quel que soit leur âge, songent à créer leur entreprise. De l'autre, le passage à l'acte est relativement limité. Ou bien alors la



création d'entreprise ne correspond qu'à un complément d'activité, comme c'est souvent le cas pour les 900 000 auto-entrepreneurs que l'on compte en France.

Quels sont les freins à la création d'entreprise ? Ce sont surtout des freins administratifs qui sont mis en avant. Or, l'administration a fait des progrès notables en ce domaine. Il est désormais possible de créer juridiquement son entreprise sur Internet en quelques heures. Le véritable frein est sans doute aujourd'hui dans la conséquence de ce type de transition professionnelle : les salariés appréhendent de perdre leur protection sociale en devenant indépendant. C'est ce que confirme le baromètre annuel de la Fondation ITG : les personnes interrogées indiquent clairement que les protections personnelles (assurance maladie, retraite, etc.) sont les plus recherchées¹¹¹.

Pour les indépendants, s'assurer contre les différents risques de la vie coûte cher. Les dispositifs actuels mis en place pour les inciter à développer leur protection sociale passent par des défiscalisations qui profitent surtout aux hauts revenus. Par suite, la santé des travailleurs non salariés laisse à désirer. Ils sont par exemple la catégorie socioprofessionnelle qui pratique le plus le surprésentisme, c'est-à-dire qui continue à travailler malgré la maladie au lieu de prendre un arrêt de travail¹¹².

La France pourrait ainsi s'inspirer des pays européens qui ont rapproché le système social des salariés et des indépendants. Quand la protection sociale dépend moins du statut et de l'emploi, les transitions sont moins risquées, moins complexes et plus attractives.

¹¹¹ Cf. Baromètre 2014 de la Fondation ITG.

¹¹² Denis Monneuse, Le surprésentisme : travailler malgré la maladie, De Boeck, 2013.



b. Lutter contre la dualité du marché du travail

On l'a vu, une des caractéristiques du système français est que le marché du travail est très dual. Il est difficile de passer d'*outsider* à *insider*. Les *outsiders* sont très peu maîtres de leur carrière, ils la subissent plus qu'ils ne la pilotent. Ils peuvent alors difficilement se projeter vers l'avenir et adopter des comportements stratégiques.

D'où la nécessité de rendre les emplois flexibles plus soutenables. Cela passe notamment par une formation professionnelle plus accessible aux actifs les moins employables et par une responsabilisation des employeurs. Des branches comme celle de l'intérim commencent à travailler sur ce sujet pour proposer des CDI, créer des fonds d'action pour la formation, faire monter des travailleurs en compétences, créer des parcours professionnalisants. Les bonnes pratiques dans ce domaine sont à diffuser pour inciter d'autres acteurs à les suivre.

c. Développer des politiques plus régionales, territorialisées

Le poids des régions prend une importance de plus en plus grande dans la mise en œuvre et la réussite de politiques publiques. Parmi les régions les plus dynamiques en ce sens en Europe, on retrouve par exemple la Bavière en Allemagne et la région Brainport (autour d'Eindhoven) aux Pays-Bas¹¹³.

Or la France, de tradition jacobine, adopte plutôt des politiques à l'échelle nationale. Pourtant, on est en droit de se demander si le marché du travail à Marseille fonctionne comme celui de Brest ou de Strasbourg. Si la France n'entre qu'imparfaitement dans les modèles sociaux européens, c'est notamment en raison de la taille du territoire par rapport à de nombreux « petits » pays et des spécificités de ces marchés régionaux de l'emploi.

Un des points forts des pays nordiques ou encore de l'Autriche

¹¹³ Ton Wilthagen, « Flexicurity practices in the EU - Which way is up ? », Reflect research paper, août 2012.



et de l'Allemagne est la capacité dans ces pays, pour les acteurs publics et privés, de se coordonner. En France, il existe aussi des zones où ce type de maillage fonctionne bien. Pour prendre des cas connus, on peut citer le bassin d'emploi autour de Vitré en Bretagne ou bien les pôles de compétitivité. Plus largement, laisser plus d'autonomie aux régions en matière d'emploi pourrait responsabiliser les acteurs à cette échelle – la proximité permet une meilleure connaissance et la création de liens de confiance – et les pousser à une meilleure coordination. L'approche régionale permet encore de mener des expérimentations qui pourront éventuellement être essaimées par la suite... ou rester adaptées au niveau territorial.

Dans un grand pays comme la France (à l'échelle des autres pays européens), aussi bien en termes de superficie que de taille de la population active, il paraît illusoire de mettre en place un dispositif qui règle tout. Il semble en effet impossible depuis un ministère à Paris d'avoir une vision et une réponse à chaque cas particulier qui peut se présenter. La réussite passe au contraire par un dialogue social plus libre, plus créatif et plus innovant, aussi bien au niveau des régions que des entreprises ou des branches.

d. Lutter contre le moindre « trou » dans les transitions professionnelles

Un des points forts des pays comme l'Autriche ou ceux du nord de l'Europe provient de la prise en charge de chaque actif en transition professionnelle subie par un dispositif spécifique. Autrement dit, il s'agit de lutter contre le moindre « trou » dans les transitions professionnelles afin d'éviter tout éloignement durable de l'emploi. On sait, à ce titre, que les premiers mois de chômage sont décisifs. Un manque de soutien peut

entraîner un relâchement de la personne, une démotivation, une perte de confiance en soi, etc. C'est ainsi que des cercles vicieux se mettent en place et sont difficiles à contrecarrer. D'où la nécessité de densifier l'accompagnement des futurs demandeurs d'emploi par anticipation de transitions subies et d'être réactifs dès les premiers jours de chômage pour ceux qui n'ont pas pu être reclassés.

Anticiper passe aussi par une véritable préoccupation, au sein des entreprises, pour l'employabilité. Le succès des transitions professionnelles se joue souvent en amont, dans la préparation de celles-ci et dans la capacité des actifs d'être en adéquation avec l'évolution des compétences recherchées. C'est dans le travail au quotidien que se jouent les compétences, donc la capacité de passer d'un emploi à un autre, éventuellement en changeant de statut.

e. Améliorer le fonctionnement du service public de l'emploi

Le service public de l'emploi français est mal classé à la fois en termes de qualité et de coût par rapport aux autres pays de l'OCDE¹¹⁴. Un des axes de progrès de Pôle Emploi réside dans sa capacité à améliorer la fluidité du marché du travail et la mobilité des chômeurs. Pôle Emploi devrait ainsi inciter les demandeurs d'emploi présents dans des secteurs sans débouchés à se reconvertir dans un autre domaine. Pour cela, il faudrait renforcer le diagnostic, établi avec chaque nouvel inscrit, de son niveau d'employabilité et des passerelles existantes vers d'autres métiers à partir de ses compétences transférables. Cela implique de recruter des conseillers de Pôle Emploi mieux préparés à cet exercice et de mieux les y former, mais aussi de leur laisser réellement le temps lors des premiers rendez-vous avec le demandeur d'emploi suivi afin que ce diagnostic ne reste pas seulement théorique.

¹¹⁴ McKinsey, « Dynamiser le marché du travail en France pour créer massivement des emplois », mai 2014.



Par ailleurs, pour rapprocher le service public de l'emploi du monde de l'entreprise et, en particulier de celui du recrutement, on pourrait imaginer plus d'échanges entre Pôle Emploi et les départements Ressources humaines des entreprises. Cela pourrait passer par l'embauche d'anciens responsables RH au sein de Pôle Emploi, mais aussi par le recrutement de responsables politiques régionaux et par des échanges ponctuels de compétences. Des agents de Pôle Emploi pourraient passer quelques semaines en entreprise pour mieux connaître les processus de recrutement et les attentes des employeurs. À l'inverse, dans le cadre du mécénat de compétences par exemple, des responsables RH pourraient former les agents de Pôle Emploi en témoignant de leur expérience.

2. VERS UNE PORTABILITÉ INTÉGRALE DES DROITS SOCIAUX

Plusieurs rapports ont mis en avant l'idée de changer de paradigme en s'attachant plus à la protection des personnes que des emplois. La perspective est alors le développement de droits portables et transférables attachés à une personne et non plus nécessairement à un poste. Pour aller plus loin et dans une logique de simplification, l'ensemble de ces droits devrait être unifié dans ce qui est souvent appelé un compte individuel social (CIS)¹¹⁵. Pour notre part, nous préférons la notion de compte social universel pour mettre l'accent sur la capacité de détenir en un seul endroit l'ensemble de ses droits sociaux : les droits à la formation, à la retraite, à l'assurance chômage.

Les rapports qui vantent l'instauration d'un compte social universel Ils renvoient à la nécessité d'un grand dialogue social entre les partenaires sociaux et l'État pour en définir les modalités.

¹¹⁵ Cf. Rapport parlementaire Morange pour la Commission des affaires sociales en 2010, rapport Quintin pour le Centre d'analyse stratégique en 2011, rapport Davy au ministre du Travail en 2012, rapport Pisani-Ferry en 2014.



Cette mesure est attractive mais nécessite une refonte du système. Il n'existe pas de compte social universel en tant que tel en Europe mais quelques comptes individuels sociaux spécifiques : sur la retraite en Suède, sur les indemnités de fin de poste en Autriche. L'exemple de la Grande-Bretagne de la tentative d'unification des allocations met aussi en lumière les difficultés techniques pour y parvenir.

Le compte social universel peut donc être un objectif en France à moyen terme. Objectif freiné par la disparité des régimes des comptes sociaux existants mais accéléré potentiellement par le levier numérique et la mutualisation des systèmes d'information.



La réception du projet de compte social universel en France

La notion de compte social universel intéresse la plupart des partenaires sociaux mais ces derniers restent très prudents à son égard. Il existe plusieurs freins à une réflexion plus poussée sur les modalités de sa mise en place.

- Les partenaires sociaux et l'État ont les yeux rivés sur le chômage. Le compte social universel n'est pas un sujet à l'ordre du jour dans l'agenda social. En revanche, il a de nouveau été abordé à l'occasion de la dernière Grande Conférence sociale par Jean-Pisani Ferry lors de la présentation de ses propositions formulées par France Stratégie. Il avait précédemment été posé comme horizon par Michel Sapin, alors ministre du Travail.
- Il existe des freins idéologiques à ce type de compte. Pour certains hauts fonctionnaires et certains leaders syndicaux, le compte social est porteur d'une idéologie libérale dans la mesure où il renforce l'individualisation des parcours. Il y a aussi la crainte que la mise en place de ce type de compte aboutisse à terme à détrôner le CDI comme contrat de travail de référence. Les opposants au compte social voient d'un mauvais œil les nouvelles formes d'emploi.
- Le compte social universel fait craindre à certains que l'accent sur la protection des personnes se fasse au détriment de la protection des emplois. C'est par exemple la position du think tank Terra Nova : « *La protection des personnes assurée par la sécurisation des parcours professionnels ne doit pas donc plus être*



pensée comme un substitut à la protection des emplois, mais comme un complément, une garantie sociale complémentaire¹¹⁶. »

- Des DRH se disent intéressés par ce système mais, plus globalement, le Medef se montre prudent. La crainte est double : d'une part, que les nouveaux salariés embauchés arrivent dans l'entreprise avec un « sac à dos » de droits spécifiques ; d'autre part, que la mise en place de ce type de compte se révèle extrêmement onéreuse pour les entreprises et pour les finances publiques.
- Comme l'introduction du compte social universel reviendrait à un grand bouleversement, les hommes politiques se montrent eux aussi prudents dans ce domaine.

In fine, autant l'idée d'individualisation des parcours fait son chemin, même si elle n'est pas acceptée par tous, autant l'unification des droits et leur portabilité à travers le compte social universel doivent faire l'objet d'une pédagogie complémentaire.

3. LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR METTRE EN PLACE DES RÉFORMES AMBITIEUSES

Au-delà des pratiques des autres pays européens, c'est le contexte et les modes de prise de décision qui sont à observer. Comment furent introduits les réformes et les systèmes observés ? Comment s'en inspirer pour aller vers la création d'un compte social universel ?

116 Terra Nova, « Sécurisation des parcours professionnels : pour un compromis social ambitieux », décembre 2012.

a. Une prise de conscience nationale et la levée de freins culturels

Le contexte politique, institutionnel et économique joue un grand rôle mais il faut également tenir compte dans la même mesure de l'état d'esprit et de la culture du pays. Quand la confiance envers le monde politique et économique est faible, la mise en œuvre de réformes structurelles s'avère plus complexe. Les intérêts individuels priment et empêchent par exemple la tenue de négociations pour obtenir un compromis. La tentation de la fraude pour profiter du système prend le dessus ou bien empêche la confiance minimum pour s'orienter vers une plus grande responsabilisation et autonomie des acteurs¹¹⁷.

Il faut aussi prendre en compte les critiques (de plus en plus virulentes) sur la flexicurité en raison d'un sentiment de déséquilibre dans certaines mesures adoptées entre les besoins de flexibilité et de sécurité¹¹⁸.

Lancer un compte social universel nécessite donc de convaincre l'ensemble des acteurs qu'il s'agit d'une avancée dont tout le monde, aussi bien les individus que les institutions, profitera. Il faut notamment montrer que cet outil sera aussi bien utile aux insiders qu'aux outsiders et qu'il jouera en faveur d'une plus grande fluidité du marché du travail tout en rendant les transitions professionnelles plus sécurisées.

b. Un dialogue social intense et de qualité

Pour mener à bien une réforme d'ampleur, l'expérience de nos voisins montre aussi que les partenaires sociaux doivent prendre leurs responsabilités. Le modèle danois n'aurait pu être développé sans un dialogue social historiquement très développé, qui fait la marque de ce pays, et sans consensus

¹¹⁷ Yann Algan et Pierre Cahuc, « Civil attitudes and the design of labour market institutions: which countries can implement the Danish flexicurity model? », CEPR Discussion Paper n°5489, 2006.

¹¹⁸ Cf. par exemple Steffen Lehndorff (eds.), « A triumph of failed ideas European models of capitalism in the crisis », European Trade Union Institute (ETUI), 2012.

¹¹⁹ Ton Wilthagen, « Flexicurity practices », Rapport du groupe d'experts européens sur la flexisécurité, mai 2007, p.6.



national¹¹⁹. Il faut rappeler que trois quarts des salariés sont syndiqués, ce qui tranche avec la faible syndicalisation observée en France. L'implication des dirigeants au Danemark (où il existe de nombreuses entreprises petites ou bien de taille moyenne) n'est donc pas la même qu'en France. De même, les organisations syndicales danoises pèsent plus sur la vie des entreprises ainsi que sur le fonctionnement du marché du travail.

La mise en œuvre de la réforme du système de retraite en Suède

Si l'on prend l'exemple de la réforme du système de retraite en Suède, il y eut près de quatre ans de concertation entre l'exposition des principes de la réforme (1991) et le premier vote au Parlement (1994). Le vote définitif de l'intégralité de la nouvelle législation n'intervint qu'en 1998. Ce qui prouve que la réforme ne fut pas menée de façon précipitée mais de manière mûrement réfléchie. Trois commissions furent mises en œuvre, réunissant à chaque fois des experts et des hommes politiques de tout bord. 80 % des députés ont voté pour la réforme, ce qui traduit le consensus obtenu au-delà des frontières politiques.

En outre, le nouveau système fut introduit progressivement. Il a d'ailleurs été plutôt bien accueilli par l'ensemble de la population, ainsi que par le monde économique.

En ce qui concerne le compte social universel, il s'agit de montrer que cet outil n'est porteur d'aucune idéologie politique ou économique particulière, qu'il s'agit avant tout d'un outil d'aide à la décision et à la connaissance de ses droits. Il semble aussi difficile de mettre en place une telle mesure sans un certain consensus auprès des organisations syndicales d'employés et d'employeurs.

c. Un dispositif simple et facilement accessible

Bien des dispositifs qui paraissaient brillants sur le papier n'ont pas connu le succès escompté. Différentes raisons peuvent être avancées : des dispositifs trop complexes, en décalage avec l'air du temps, un manque de communication...

Par conséquent, avant de lancer un outil tel que le compte social universel, il serait bon d'étudier les origines d'une faible appropriation d'autres outils afin d'éviter de reproduire les mêmes erreurs. L'exemple du DIF pourrait être intéressant : il s'agirait de comprendre pourquoi il n'a pas plus été utilisé par les salariés.

Au vu de ces trois grandes conditions pour mener à bien une réforme d'ampleur, il reste donc un gros travail de pédagogie et de conviction à mener pour mettre en place un compte social universel. Il faut en effet montrer qu'il s'agit d'un moyen de responsabiliser les actifs et de mettre à la disposition un outil de gestion de leur carrière. De manière très concrète, on pourrait imaginer une application sur son téléphone grâce à laquelle on pourrait consulter l'ensemble de ses droits.

Ceux-ci sont bien entendu mouvants, suivant sa situation, son ancienneté... et les négociations en cours entre partenaires sociaux. Le dialogue social paraît parfois désincarné, loin des bénéficiaires. Or, avec le compte social individuel, la conclusion d'un accord aurait une répercussion directement visible sur

son compte social universel : les droits détenus évolueront dès la fin d'un cycle de négociation.

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

LES MUTATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DU TRAVAIL LUI-MÊME

Malgré des disparités nationales qui demeurent fortes, on observe quelques tendances communes en matière d'évolution des marchés du travail en Europe : l'individualisation des parcours professionnels, l'augmentation constante du nombre d'indépendants, la croissance des emplois atypiques, la montée en puissance des structures d'appui à l'activité autonome (portage salarial, coopératives d'activité, agences privées épaulant le service public de l'emploi...).

Ces mutations sont souvent présentées comme un processus de dé-standardisation. Mais il s'agit moins de révolutions que d'évolutions : la norme demeure l'emploi permanent, à savoir le CDI.

Dans le même temps, le travail lui-même est en pleine évolution à travers notamment du fait de l'accroissement du travail cognitif, d'un côté, et des formes de néo-taylorisme, de l'autre, qui participent à un délitement des métiers et des compétences, mais aussi en raison de l'attention accrue sur la performance individuelle et l'accent mis sur la réactivité.

L'ORIGINE DES POLITIQUES DE FLEXICURITÉ

L'ensemble de ces mutations correspondent, d'une part, au besoin de l'économie (plus de souplesse, accélération du temps, plus de mobilité...) et, d'autre part, aux attentes des actifs (souhaits de mobilité professionnelle, d'individualisation



des parcours, d'épanouissement au travail...). Elles sont à la fois génératrices d'opportunités et de risques. Les Européens, et notamment les Français, se caractérisent cependant par leur anxiété et leur sentiment de vulnérabilité.

C'est pourquoi de nouveaux compromis sociaux et de nouvelles régulations sont recherchés depuis le milieu des années 1990 sous le concept de flexicurité. La logique consiste à équiper les individus pour faire fonctionner le marché du travail plutôt que d'équiper le marché du travail pour faire fonctionner les individus.

LE DIAGNOSTIC DU SYSTÈME FRANÇAIS

Comment se positionne la France par rapport à ses voisins européens ?

- Un taux d'activité faible chez les jeunes et les seniors, mais relativement élevé chez les femmes.
- Un taux de chômage très élevé, en particulier chez les peu qualifiés, avec un décrochage notable par rapport à l'Allemagne et l'Autriche notamment dans les emplois industriels... malgré des dépenses élevées en termes de politique de l'emploi.
- Un système de protection sociale généreux mais onéreux, quoique médian en Europe ; une forte protection de l'emploi permanent et un cadre législatif plus rigide que chez nos voisins.
- Une faible sensibilité des salaires à la crise économique.
- Une forte dualisation du marché du travail, avec notamment une faible probabilité de passer d'un emploi temporaire à un emploi permanent.



- Un faible accès à la formation professionnelle pour les peu qualifiés et les chômeurs en dépit d'un niveau élevé des dépenses dans ce domaine ; un nombre important d'actifs déclarant désirer se former mais ne le faisant pas.
- Une mobilité géographique répartie de façon inégale suivant les profils et concentrée sur les premières années de la vie active.
- Une mobilité professionnelle élevée due à la flexibilité externe : les mobilités sont souvent involontaires, concentrées sur une frange de la population et peu valorisées.

Ainsi, les inégalités ont tendance à être reproduites et accentuées par notre modèle social, dès la formation initiale. Tant que la trajectoire professionnelle se joue dans le marché du travail stable et qu'elle est gérée ou cogérée par l'employeur, tout va bien. En revanche, dans le modèle social français, ce sont les transitions professionnelles qui posent problème. Elles passent avant tout pour des drames et non des opportunités. À cela s'ajoute un système complexe qui joue contre les moins informés et contre ceux qui détiennent un capital social limité.

La France est traditionnellement située dans le modèle continental, qui se distingue du modèle nordique (Suède, Finlande, Danemark, Pays-Bas...), libéral (Grande-Bretagne, Irlande), méditerranéen (Espagne, Italie...) et émergent (pays de l'Est). Or, ses résultats sur le marché du travail sont bien moins bons que ceux de l'Allemagne et de l'Autriche.

ANALYSE EUROPÉENNE DES ACTIONS FAVORISANT LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Les transitions professionnelles de qualité exigent la mise en place de mécanismes de régulation dans au moins sept domaines :

1. Développer la formation tout au long de la vie, notamment pour faire face à l'inadéquation des compétences entre celles de la population active et celles recherchées par les employeurs.

Dans ce domaine, la politique volontariste de formation professionnelle à destination des moins qualifiés et en faveur des reconversions professionnelles en Suède est à noter ; de même que le système de job rotation au Danemark.

2. Renforcer la protection des indépendants et des emplois atypiques

Dans ce domaine, les pays nordiques se distinguent par une protection sociale largement financée par l'État. L'Autriche, elle, et dans une moindre mesure l'Allemagne, tente d'universaliser une partie du système de protection sociale. Quant à la Belgique, elle a renforcé ces dernières années la protection sociale des indépendants.

3. Faciliter le temps partiel et les interruptions de carrière

Plusieurs pays (Belgique, Finlande, Pays-Bas...) ont instauré des dispositifs pour encourager ou tout simplement permettre les interruptions de carrière, que ce soit dans une visée professionnelle (reprendre des études) ou personnelle (s'occuper de ses enfants par exemple).

D'autres ont cherché à flexibiliser le temps de travail des salariés. Le recours au chômage partiel a été spectaculaire avec la crise économique depuis la fin de l'année 2008. L'Allemagne fait alors figure d'exemple en la matière. Il s'agit de mieux synchroniser le temps de travail avec la conjoncture économique.



4. Limiter les risques de la mobilité externe

Dans ce domaine, la pratique la plus aboutie est la création en Autriche d'un compte individuel d'indemnisation de fin de poste qui vise à faire en sorte que la mobilité ne rime plus avec perte des droits accumulés précédemment.

5. Accompagner les reclassements

Là encore, l'Autriche fait figure de référence avec l'instauration de fondations du travail. Mais on trouve d'autres dispositifs intéressants dans les pays nordiques : les centres de mobilité locale aux Pays-Bas, les accords de transition professionnelle en Suède, le programme de sécurisation de la mobilité en Finlande... En Belgique aussi, l'accent est mis sur le reclassement, en particulier pour les seniors.

6. Simplifier le système pour rendre de la visibilité aux salariés

L'idée est que la connaissance par les actifs de leurs droits permet aussi de réduire l'aversion au risque et d'être véritablement acteur de sa carrière. Dans ce domaine, le système de retraite « à la carte » en Suède est à noter.

7. Anticiper les évolutions du marché du travail

Pour faciliter les transitions professionnelles, il faut aussi permettre à chacun d'avoir une bonne connaissance du marché du travail et de ses perspectives d'évolution. Le profilage des chômeurs en Allemagne par le service public de l'emploi permet par exemple d'élaborer dès le départ un diagnostic des chances de retour à l'emploi et de définir ainsi l'accompagnement nécessaire. En Suède, le parti pris est surtout de mettre en visibilité les emplois vacants pour fluidifier le marché du travail.



LES ORIENTATIONS À SUIVRE POUR LA FRANCE

Il ressort de ce benchmark que les « bonnes pratiques » repérées ne sont pas toutes étrangères à ce qui existe en France. Certaines font écho à des dispositifs institutionnels existant chez nous ou à des pratiques que l'on peut observer dans des branches ou dans de grandes entreprises. Toutefois, les dispositifs mis en place sont parfois complexes, peu connus des actifs, créés en ordre dispersé, peu utilisés. Ils n'ont d'ailleurs pas permis, jusqu'à présent, d'améliorer significativement le fonctionnement du marché du travail français.

La France pourrait alors s'inspirer de ses voisins en suivant plusieurs pistes.

- 1) **Rendre la protection sociale moins dépendante du contrat de travail.** Un rapprochement entre celle des salariés et celles des indépendants lèverait en particulier un frein à la création d'entreprise.
- 2) **Lutter contre le moindre « trou » dans les transitions professionnelles** pour éviter la mise en place de cercles vicieux.
- 3) **Lutter contre la dualité du marché du travail** en rendant les emplois flexibles plus soutenables.
- 4) **Développer des politiques plus régionales, territorialisées,** pour plus d'expérimentations et une meilleure coordination entre acteurs privés et publics.
- 5) **Améliorer le fonctionnement du service public de l'emploi** pour un accompagnement renforcé et prenant mieux en compte l'employabilité des chômeurs.



VERS UN COMPTE SOCIAL UNIVERSEL

Plusieurs rapports ont mis en avant l'idée de changer de paradigme en s'attachant plus à la protection des personnes que des emplois. La perspective est alors le développement de droits portables et transférables attachés à une personne et non plus nécessairement à un poste. Pour aller plus loin et dans une logique de simplification, l'ensemble de ces droits devrait être unifié dans ce qui pourrait être appelé un compte social universel.

Cependant, à un moment où la plupart des acteurs ont les yeux rivés sur la courbe du chômage, un nouvel intérêt doit être suscité pour cette mesure qui redonnerait aux salariés français les clés de leur destin.

LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR DÉVELOPPER LE COMPTE SOCIAL UNIVERSEL

L'expérience de nos voisins montre qu'il existe trois facteurs clés de succès pour mener à bien une réforme ambitieuse :

- une prise de conscience nationale et la levée de freins culturels ;
- un dialogue social intense et de qualité ;
- l'instauration d'un dispositif simple et facilement accessible.

Au vu de ces trois grandes conditions pour mener à bien une réforme d'ampleur, il reste un important travail de pédagogie et de conviction à mener pour mettre en place le compte social universel. Il faut en effet montrer qu'il s'agit d'un moyen de responsabiliser les actifs en mettant à leur disposition un outil de gestion de leur carrière. De manière très concrète, on pourrait imaginer un système numérique accessible par



Fondation ITG

Travailler autrement,
vers les nouvelles formes d'emploi

ordinateur ou par application sur son téléphone grâce à laquelle on pourrait consulter l'ensemble de ses droits. Les apports des négociations sociales seront alors bien plus visibles par chacun, ce qui fait du compte social universel un outil grâce auquel tout le monde pourrait être gagnant.

TRANSITIONS PROFESSIONNELLES :
ET SI ON RÉFORMAIT ENFIN LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?





24-26, rue de la Pépinière 75008 PARIS

Email : contact@fondation-itg.org

Site : www.fondation-itg.org

Twitter : @FondationITG

#travaillerautrement



Fondation ITG

Travailler autrement,
vers les nouvelles formes d'emploi

24-26, rue de la Pépinière 75008 PARIS

Email : contact@fondation-itg.org

Site : www.fondation-itg.org

Twitter : @FondationITG

#travaillerautrement