

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

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

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

#### *Les modèles sociaux européens au défi de la crise*

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

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

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

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

## ***Quelles solutions pour maintenir l'emploi ?***

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

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

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

### ***Les limites de la flexicurité***

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

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

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

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

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

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

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

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