



# Le travail et l'emploi ↘ dans vingt ans

---

2011

**Odile Quintin**  
présidente du groupe de travail

**Hugues de Balathier Lantage**  
coordinateur/rapporteur général

**Philippe Barbezieux et Tristan Klein**  
rapporteurs

avec la contribution de  
**Camille Guézennec et Baptiste Larbre**



# Avant-propos



**Vincent Chriqui**  
Directeur général  
du Centre d'analyse  
stratégique

**A**lors que la France connaît des taux de chômage élevés depuis trente ans et que se manifeste depuis quelques années, sinon une crise du travail, du moins une forme de crise managériale au sein des entreprises, ces deux phénomènes ont été encore accrus par la crise financière, économique et sociale de 2008-2009.

Plus que jamais, l'emploi – depuis quelques décennies déjà – et le travail – avec un regain depuis peu – sont au cœur des préoccupations quotidiennes de nos concitoyens. Or la « réflexion stratégique » ou l'« expertise » n'ont pas vocation à être coupées du monde, mais doivent être mises au service de l'intérêt général, en réponse aux attentes de la société.

Le Centre d'analyse stratégique a donc souhaité analyser les profondes mutations du monde du travail face à la persistance du chômage, face à l'accélération de la mondialisation, face à la diffusion des nouvelles technologies (notamment celles de l'information et de la communication), face aux évolutions sociétales enfin. La crise peut avoir infléchi ou accéléré certaines tendances structurelles, mais elles sont plus anciennes et, pour beaucoup d'entre elles, sans doute amenées à se poursuivre.

Ce travail prospectif très large s'inscrit dans la lignée de précédents rapports réalisés par le Commissariat général du Plan (en 1975 déjà et, plus récemment, en 1995, avec le rapport du groupe présidé par Jean Boissonnat).

## LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS VINGT ANS

Il ne s'agissait pas de réexaminer les précédents rapports pour dire ce qui s'est « réalisé » ou non ni de voir de quel scénario nous nous sommes finalement rapprochés. Il s'agissait bien de produire un nouveau travail de prospective en reprenant l'ensemble du sujet au regard des préoccupations actuelles et des nouveaux outils d'analyse disponibles.

Surtout, ce rapport a privilégié une approche volontairement concrète du travail et de l'emploi, examinant notamment les dimensions microéconomiques de ces questions, du point de vue du salarié mais aussi de l'entreprise. Car au-delà de l'interrogation sur le nombre d'emplois ou le niveau du chômage dans vingt ans, l'analyse menée par le groupe de travail révèle que la nature du travail elle-même est soumise à des inflexions notables, qui concernent directement les individus.

Aussi le rapport s'est-il concentré sur des évolutions plus qualitatives du travail et de l'emploi, mobilisant d'autres travaux plus quantitatifs conduits récemment par le Centre d'analyse stratégique (qu'il s'agisse du rapport d'avril 2011, *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, élaboré avec la DG Trésor, ou des travaux de prospective des métiers et des qualifications).

De l'ensemble de ces travaux, il ressort un certain nombre de tendances lourdes, sans doute amenées à se poursuivre, pour une grande partie, dans les deux prochaines décennies. À l'horizon 2030, la France sera plus peuplée et plus âgée, mais continuera de bénéficier d'une population active en progression. Malgré des scénarios de croissance contrastés, les créations d'emplois devraient demeurer dynamiques et le marché du travail sera plus concurrentiel pour les entreprises, avec un niveau de chômage structurel inférieur à ceux des vingt dernières années. Le « travail » tel que nous le connaissons sera transformé, notamment sous l'effet d'évolutions sociétales et technologiques profondes : l'individualisation de la société, la diffusion généralisée des technologies numériques, les préoccupations éthiques et écologiques.

Parmi les dynamiques à l'œuvre identifiées par le groupe de travail, le rapport met l'accent sur la poursuite de l'éclatement des univers du travail, à la fois temporels, spatiaux et organisationnels. Cela se traduit par une segmentation accrue « des mondes du travail » et une hétérogénéité croissante des situations mais aussi des attentes des salariés, des entreprises, des secteurs d'activité ou des territoires.

L'affaiblissement du lien de subordination dans l'univers professionnel, une demande forte d'autonomie dans le travail et de meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle vont en outre profondément structurer les relations de travail et d'emploi. De même, les décennies qui sont devant nous seront celles de la poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises et de l'essor du travail nomade.

Enfin, cette période sera marquée par la croissance et la différenciation des mobilités professionnelles, dans un contexte de flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante.

Au total, les tendances qui se dégagent pourront apparaître sombres pour les uns, rassurantes pour les autres. Chacun aura son interprétation, mais on peut d'ores et déjà souligner trois points :

- d'abord, la période considérée, s'agissant du regard rétrospectif, est celle des trente dernières années, parfois qualifiée de « Trente piteuses ». Même si la prospective ne consiste pas à simplement prolonger les tendances, elle ne peut pas faire totalement abstraction de ces réalités passées. Malgré cela, ce rapport ne nous montre pas un avenir noir. Plus complexe sans doute, avec des schémas et des équilibres anciens, déjà mis à mal aujourd'hui et amenés à s'affaiblir encore, mais aussi ouvert sur de nouvelles perspectives ;
- ensuite, en prenant une période de référence plus courte, on peut noter des éléments positifs : la forte baisse du chômage avant la crise, à des niveaux inconnus depuis vingt-cinq ans ; une bonne résistance de l'emploi relativement à l'ampleur de la crise ; une amélioration des taux d'activité des seniors depuis plusieurs années ; une pause dans l'intensification du travail (intensification à mettre elle-même en perspective avec l'amélioration des conditions de travail sur le très long terme) ;
- enfin, s'agissant plus spécialement de la situation de l'emploi, ce rapport dessine pour l'avenir une situation plus favorable, quelles que soient les incertitudes sur le modèle de croissance de l'après-crise. Et cela ne pourra qu'avoir un impact favorable sur la qualité au travail.

À partir des tendances constatées, les évolutions à venir peuvent prendre plusieurs chemins, qui ne dépendent pas seulement de l'action de l'État, en France. Le rapport a retenu deux scénarios possibles, tenant compte des évolutions spécifiques du travail et de l'emploi, mais aussi de facteurs de contexte, notamment au niveau international.

Ces deux scénarios, comme le travail d'analyse qui a servi à leur construction, interrogent les politiques publiques à de nombreux égards : comment l'État peut-il accompagner ou réguler ces tendances pour favoriser l'emploi et la qualité du travail ? Face aux critiques récurrentes, et parfois au constat d'impuissance, de l'État « prescripteur », quelles modalités d'intervention sont désormais opportunes pour la puissance publique dans la sphère travail-emploi ? Avec quel impact sur le rôle qu'ont également à jouer les partenaires sociaux et la société civile ?

Par ailleurs, au-delà du strict champ travail-emploi, le panorama proposé par le rapport est vaste et concerne l'ensemble des politiques publiques, y compris les politiques industrielle, fiscale, éducative ou la régulation internationale de la mondialisation. Mais les enjeux mis en avant par le groupe de travail nourrissent surtout des propositions pour faire évoluer les politiques de l'emploi, pour favoriser et sécuriser la mobilité professionnelle et améliorer la qualité du travail.

Le groupe s'est attaché à apporter des réponses concrètes à ces enjeux, en tenant compte du contexte actuel (sortie de crise, réduction des déficits publics), mais en ayant surtout le souci d'anticiper et de préparer les évolutions identifiées pour l'avenir, qui incitent à s'interroger sur la conception, la mise en œuvre et le rôle des acteurs des politiques de l'emploi et du travail.

Le présent rapport formule à cet égard des analyses et des propositions qui vont enrichir la réflexion du Centre d'analyse stratégique sur les politiques publiques et ont vocation à irriguer une partie de ses travaux dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle au cours des prochaines années.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du groupe de travail, et en premier lieu sa présidente, Odile Quintin, ainsi que l'équipe des rapporteurs du CAS et de l'IGAS, pilotée par Hugues de Balathier Lantage.

# Sommaire

<b>Synthèse</b>	<b>11</b>
<b>Introduction</b> , par Odile Quintin, présidente du groupe de travail	<b>25</b>
<b>Première Partie</b>	
<b>Éléments de cadrage et grands paramètres socioéconomiques</b>	<b>29</b>
Chapitre 1	
<b>Éléments de cadrage rétrospectifs sur l'emploi en France</b>	<b>31</b>
1 ■ L'évolution de l'emploi en France	31
2 ■ Une féminisation continue de l'emploi	37
3 ■ Des mutations importantes de la structure des emplois	39
4 ■ Des flux d'emplois importants	44
Chapitre 2	
<b>Le marché du travail en France</b>	<b>47</b>
1 ■ Les difficultés d'ajustement du marché du travail	47
2 ■ Les insuffisances de la formation tout au long de la vie	66
Chapitre 3	
<b>Les entreprises face aux évolutions économiques et sociétales</b>	<b>75</b>
1 ■ Le choc de la mondialisation	75
2 ■ Les formes et le contenu du dialogue social n'ont que récemment évolué	81
3 ■ L'entreprise doit répondre à de nouvelles attentes sociales	89
Chapitre 4	
<b>Éléments de cadrage prospectifs</b>	<b>101</b>
1 ■ Une France plus peuplée et plus âgée en 2030, mais une population active qui continue de croître	101
2 ■ Une croissance économique ralentie mais assise sur de nouveaux modèles de croissance	107
3 ■ La poursuite des créations d'emplois et un marché du travail plus concurrentiel pour les entreprises	116
4 ■ Des transformations sociétales profondes	120

<b>Deuxième Partie</b>	
<b>Une approche concrète des principales thématiques</b>	<b>125</b>
Chapitre 5	
<b>Pour quoi travaille-t-on ?</b>	<b>127</b>
1 ■ Du point de vue de l'individu .....	127
2 ■ Du point de vue de l'entreprise .....	144
Chapitre 6	
<b>Pour qui travaille-t-on ?</b>	<b>147</b>
1 ■ L'évolution des formes de travail en France .....	147
2 ■ Mobilité et transitions professionnelles .....	160
Chapitre 7	
<b>Comment travaille-t-on ?</b>	<b>171</b>
1 ■ La poursuite de la diversification des modes d'organisation du travail ? .....	171
2 ■ La santé au travail, dépendante de l'évolution des conditions de travail .....	180
3 ■ La gestion de l'emploi et des compétences : de la théorie à la pratique ? .....	191
Chapitre 8	
<b>Où travaille-t-on ?</b>	<b>199</b>
1 ■ Quelle répartition spatiale de l'emploi ? .....	200
2 ■ Vers l'entreprise « hors-les-murs » ? .....	205
3 ■ Quels espaces de travail dans les entreprises demain ? .....	211
Chapitre 9	
<b>Quand travaille-t-on ?</b>	<b>217</b>
1 ■ Cycle de vie, temps de travail et vie personnelle : encore davantage de porosité demain .....	218
2 ■ Un temps de travail plus flexible, plus individualisé et plus diversifié .....	223

<b>Troisième Partie</b>	
<b>Quelques scénarios pour 2030</b>	<b>235</b>
Chapitre 10	
<b>Grandes tendances et méthodologie</b>	<b>237</b>
1 ■ Les grandes tendances du contexte économique et sociétal	237
2 ■ Les grandes tendances du travail et de l'emploi dans vingt ans	240
3 ■ Méthodologie et présentation des scénarios	246
Chapitre 11	
<b>Scénario 1 : Accélération technologique et sociétale</b>	<b>251</b>
1 ■ Une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, notamment technologiques et sociétales	251
2 ■ Une accélération technologique et sociétale qui traverse les principales composantes du système travail-emploi	255
3 ■ Des enjeux de régulation par les acteurs pour faire face aux risques de fragmentation accrue	261
Annexe : Les principales hypothèses du scénario 1	263
Chapitre 12	
<b>Scénario 2 : Rééquilibrage et volontarisme des acteurs</b>	<b>267</b>
1 ■ L'avènement de nouveaux équilibres globaux favorables à une moindre pression sur le travail et l'emploi	267
2 ■ Les marges de manœuvre renouvelées des acteurs permettent à ces derniers d'instaurer une dynamique verteuse dans le système travail-emploi	272
3 ■ Un scénario vulnérable au contexte international ainsi qu'à la capacité de l'État à repenser ses modes d'intervention	276
Annexe : Les principales hypothèses du scénario 2	278
<b>Quatrième Partie</b>	
<b>Orientations et propositions</b>	<b>281</b>
Chapitre 13	
<b>Introduction aux propositions : enjeux, rôle des acteurs, orientations hors du champ travail-emploi</b>	<b>283</b>
1 ■ Une mise en perspective des principaux enjeux	284
2 ■ Quelques réflexions sur le rôle des acteurs	287
3 ■ Quatre politiques publiques essentielles en dehors du strict champ travail-emploi au niveau national	291

Chapitre 14

<b>Des politiques de l'emploi rénovées</b>	<b>305</b>
1 ■ À court terme : comment gérer socialement les conséquences de la crise et de trente ans de chômage de masse ?	306
Comment se préparer à d'éventuelles prochaines crises ?	306
2 ■ À moyen-long terme : préparer le passage progressif de la gestion du chômage de masse à une politique active d'appariement dans un contexte de difficultés de recrutement	309
3 ■ Quelles adaptations des politiques de l'emploi aux tendances lourdes en matière sociétale ?	316

Chapitre 15

<b>Une réponse aux enjeux de la mobilité : le compte individuel social</b>	<b>319</b>
1 ■ Le contexte : autonomie croissante des individus, diversité des situations, globalisation de l'information sur les droits	320
2 ■ L'objectif du compte individuel social	322
3 ■ La méthode : dialogue social et mise en place progressive	325
4 ■ Première étape : le dossier individuel d'information sur les droits sociaux	325
5 ■ Deuxième étape : un compte individuel social partiel et segmenté, axé sur la formation	327
6 ■ Troisième étape : un « grand compte » véritablement individuel ?	332
7 ■ La question du financement	335

Chapitre 16

<b>Des politiques transversales favorisant la qualité du travail</b>	<b>343</b>
1 ■ Une approche « thématique » : répondre aux interrogations sur l'organisation du travail et les conditions de travail par la construction d'un diagnostic partagé sur les solutions	343
2 ■ Deux approches transversales pour favoriser des politiques fondées sur la qualité du travail à long terme : la gouvernance d'entreprise et la RSE	346

<b>Annexes</b>	<b>359</b>
Annexe 1 : Lettre de mission	361
Annexe 2 : Composition du groupe de travail	363
Annexe 3 : Personnes auditionnées et contributeurs externes	365
Annexe 4 : Participants au séminaire du 22 mars 2011	369
Annexe 5 : Tableau récapitulatif des variables clés des scénarios	371

# Synthèse

**U**nité de temps, unité de lieu, unité d'action... Cette triple unité, qui rappelle les règles du théâtre classique et qui faisait partie des principales caractéristiques du modèle fordiste d'organisation du travail, a été mise à mal au cours des trente dernières années et devrait continuer à perdre progressivement de sa réalité. En France, en 1995 déjà, moins de 40 % des actifs travaillaient en un lieu fixe et uniquement du lundi au vendredi. Nul doute que, dans vingt ans, cette proportion aura encore diminué.

## Un état des lieux des évolutions structurelles

Depuis la fin des Trente Glorieuses et les années 1970, le travail et l'emploi ont connu de profonds bouleversements en France. Dans un contexte de forte croissance de la population active (y compris ces dernières années, avec 100 000 actifs supplémentaires par an entre 1995 et 2008), l'emploi salarié a achevé de s'imposer comme le modèle dominant, sans doute au prix de frontières brouillées.

La poussée continue de l'emploi tertiaire et, au-delà, de la relation de service et des contacts avec la clientèle s'est accompagnée d'une féminisation accrue de l'emploi, même si des inégalités entre sexes demeurent (salaires, temps partiel, faible progrès de la mixité professionnelle, etc.).

La structure des emplois par métiers et par taille d'entreprise a connu d'importantes mutations. Elles se sont notamment traduites par la croissance des emplois de cadres et de professions intermédiaires, ainsi que par celle de l'emploi dans les grandes entreprises et les groupes.

Ces mutations ont été facilitées par le dynamisme du marché du travail et des embauches, malgré la persistance d'un chômage de masse, même si ce dynamisme des flux s'explique aussi largement par le fort développement des contrats courts.

S'agissant du fonctionnement de son marché du travail, la France se caractérise depuis trente ans par un taux de chômage durablement élevé et supérieur au

niveau moyen dans l'Union européenne. La situation des jeunes et des seniors demeure de même défavorable. Les jeunes connaissent des difficultés persistantes d'insertion professionnelle et de nombreux passages par le chômage. Les seniors font face à des problèmes de maintien dans l'emploi et à un niveau important de chômage de longue durée quand ils ne sortent pas du marché du travail, mais avec une certaine amélioration sur la dernière décennie. Cette segmentation prononcée du marché du travail français persiste malgré de fortes interventions publiques, notamment pour maîtriser le coût du travail. Les politiques de formation (initiale et continue) ne sont pas parvenues au cours des vingt dernières années à modifier significativement cette situation.

D'ici à 2030, le contexte macroéconomique est placé sous le signe de l'incertitude quant au nouveau modèle de croissance de l'après-crise, avec par conséquent des perspectives contrastées de créations d'emplois et de taux de chômage. De nouveaux modèles de croissance devraient émerger avec des dimensions « servicielles » et environnementales plus affirmées, même si les rythmes et les formes de ces transformations du modèle productif sont encore difficiles à dessiner. Toutefois, en 2030, dans tous les cas de figure, le chômage structurel se situerait à des niveaux globalement inférieurs à ceux connus ces vingt dernières années (soit très inférieurs, soit légèrement inférieurs mais depuis déjà plusieurs années).

Il est en revanche certain que le contexte des deux prochaines décennies sera marqué par des évolutions démographiques et sociétales structurelles et profondes. En 2030, la France sera plus peuplée, plus âgée et sa population active sera plus nombreuse. Parallèlement, l'individualisation de la société, la diffusion continue des outils et pratiques numériques, l'essor croissant des préoccupations écologiques et de bien-être sont susceptibles de transformer le modèle de consommation et de production.

Les entreprises, comme l'ensemble de la société, continuent de faire face à la mondialisation de l'économie et au poids croissant de la sphère financière. Ces mutations économiques n'ont eu toutefois que peu d'impact sur l'évolution des relations sociales. Cependant, de nouvelles attentes à l'égard des entreprises apparaissent et devraient perdurer à moyen terme :

- participation accrue à l'effort de formation de la main-d'œuvre ;
- égalité entre femmes et hommes et promotion de la diversité dans le monde du travail ;
- renforcement de l'ancrage territorial des entreprises ;

- exigences du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises.

## **Une approche prospective concrète**

Le rapport examine cinq dimensions du travail du point de vue de l'individu et de l'entreprise : les motivations du travail, les relations d'emploi, l'organisation et le contenu du travail, les espaces et les temporalités du travail et de l'emploi. On peut ainsi formuler cinq questions, simples et concrètes, qui touchent au quotidien de chaque personne en emploi.

### ***Pour quoi travaille-t-on ?***

Trois dimensions expliquent l'investissement des individus dans le travail : le revenu comme moyen de l'indépendance économique (dimension instrumentale du travail), l'épanouissement personnel lié à l'activité concrète et enfin le travail comme facteur d'intégration sociale.

Cette combinaison de facteurs va continuer de fonctionner dans les vingt prochaines années, dans un contexte de forte valorisation du travail au sein de la société française.

La diversité des formes et modes de rémunération (salaire, primes individuelles ou collectives, à l'ancienneté ou à la performance, épargne salariale, actionnariat salarié, etc.) devrait perdurer, même si une approche plus globale de la rémunération (notamment *via* un lien plus étroit entre rémunération et création de valeur) pourrait se développer, dans un contexte persistant de contraintes sur le coût du travail.

Les deux autres dimensions (épanouissement personnel et intégration sociale) se maintiendraient sur la base de la poursuite de la diffusion du travail intellectuel, des préoccupations grandissantes de bien-être au travail ainsi que du développement de la dimension relationnelle du travail (relation de service).

Les entreprises continueront d'arbitrer entre le capital, le travail qualifié et le travail non qualifié, mais avec une poursuite de l'automatisation et de la prescription des tâches, permises notamment par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le travail peu qualifié routinier ne disparaîtra pas, prenant d'autres formes que le travail à la chaîne. Parallèlement, le capital verra son coût progresser. De ce fait, les entreprises maintiendraient une demande forte de travail humain à l'horizon 2030, dans un contexte qui

souligne l'enjeu des efforts à mener pour favoriser l'engagement des salariés. En effet, des évolutions à la marge des motivations du travail, notamment de la part des jeunes générations, pourraient conduire à renforcer la dimension instrumentale du travail.

### ***Pour qui travaille-t-on ?***

Les formes de travail évoluent sur la base de deux facteurs principaux :

- le maintien du caractère prédominant du salariat, avec des recompositions internes fortes autour du triptyque salariés stables/sécurisés, salariés « mercenaires » à revenus variables et salariés précaires ;
- la mutation du travail indépendant avec le développement de formes de travail aux frontières floues (multi-activité, portage, franchise, etc.).

Le principe de subordination qui structure le droit du travail est affaibli, avec le brouillage des frontières des entreprises, le développement du travail en réseau, la transformation du rapport à l'autorité et la demande d'autonomie dans l'entreprise ainsi que la confusion croissante entre sphère professionnelle et sphère privée.

Dans les vingt prochaines années, les mobilités professionnelles devraient, comme par le passé, continuer à progresser, notamment celles entraînant un changement d'employeur. Surtout, elles vont se complexifier, avec le développement des réseaux, le renforcement de logiques de « marchés professionnels » (pour les actifs disposant de compétences spécifiques et identifiées), et aussi des changements de métier. L'avenir des transitions professionnelles sera enfin particulièrement lié aux politiques de flexicurité qui vont s'intensifier.

### ***Comment travaille-t-on ?***

D'ici 2030, les modes d'organisation du travail devraient poursuivre leur diversification, avec une diffusion plus large des modes d'organisation du travail en essor depuis les années 1990 : « *lean production* » (polyvalence, gestion de la qualité totale, « juste-à-temps ») et « forme apprenante » (autonomie dans le travail, fort contenu cognitif). La recherche d'efficacité économique et l'amélioration de la qualité de service nourrissent ces évolutions organisationnelles. Il faut y ajouter dans le secteur public le mouvement de recentrage sur le cœur de métier qui devrait se poursuivre.

Ces transformations organisationnelles auront des impacts sur les salariés (rythme de travail, diversité des tâches) et sur les entreprises et administrations (attractivité des emplois, maîtrise des compétences clés et de la chaîne de création de valeur). La diffusion des organisations « apprenantes » devrait se développer relativement aux organisations tayloriennes ou fondées sur la « *lean production* », avec des conséquences plutôt favorables aux salariés et à l'efficacité productive. Mais d'autres formes organisationnelles peuvent émerger à la faveur de la diffusion accrue des technologies et pratiques numériques dans les entreprises (« entreprise 2.0 »). L'économie de la connaissance elle-même conduit à repenser l'organisation autour de la maîtrise et de l'acquisition permanente de compétences cognitives non routinières, par les individus mais aussi par les collectifs de travail.

Parallèlement, la santé au travail (qui ne recouvre pas le concept, plus large, de qualité du travail, mais a particulièrement retenu notre attention) demeure très présente dans le débat social. Certes, le nombre d'accidents du travail continue de diminuer. Toutefois, bien que quantitativement bien moins importants que les accidents du travail, les maladies professionnelles et les troubles musculo-squelettiques se sont notablement accrus ces vingt dernières années. Les conditions de travail se sont dégradées dans les années 1980 et 1990 puis cette dégradation a connu une pause. Au cours des deux prochaines décennies, les problématiques de santé publique et de santé au travail vont être davantage imbriquées. Par ailleurs, de nouveaux risques peuvent apparaître en matière de santé au travail, notamment liés aux nouveaux produits ou aux nouveaux procédés industriels. Toutefois, notamment sous la contrainte de l'allongement de la durée d'activité et du vieillissement de la population active, on pourrait connaître une phase d'amélioration grâce à un renforcement des politiques de prévention des risques professionnels.

Encore limitées dans les années 2000, malgré les efforts des pouvoirs publics, les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) devraient se développer dans les entreprises. Toutefois, comme durant la crise de 2008-2009, cette évolution managériale ne concernerait qu'une partie des salariés (compétences liées au cœur de métier, grandes entreprises).

### ***Où travaille-t-on ?***

L'espace géographique de l'emploi restera inscrit en 2030 dans une certaine proximité des bassins de vie et de consommation. Toutefois, les disparités spatiales entre localisation des emplois et des populations devraient se

maintenir, tandis que les logiques de concentration de certaines activités persisteront.

À l'échelle de l'entreprise, on devrait connaître dans les vingt prochaines années une certaine dispersion du travail, avec des unités de production plus petites et un développement du travail à distance et du nomadisme. Cela n'exclut pas le retour de grands sites de production.

S'agissant du poste de travail lui-même, peu de progrès sont attendus dans la prise en compte des enjeux ergonomiques et RH des espaces de travail dans un contexte de standardisation des postes de travail.

### ***Quand travaille-t-on ?***

À l'échelle du cycle de vie, le marché du travail français concentré sur une seule génération (les 30-45 ans) pourrait évoluer vers une nouvelle combinaison des temps à l'horizon 2030. Avec une durée globale d'activité allongée, temps de formation, d'emploi et d'inactivité se juxtaposeraient davantage (cumul emploi-études, cumul emploi-retraite, etc.). Cette poursuite de la porosité des différents temps sociaux se traduira par une transformation durable de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, source de difficultés si des politiques d'articulation ne sont pas mises en place dans les entreprises et dans les territoires. Parallèlement, ces évolutions accentueront les problèmes d'identification et de mesure du temps de travail.

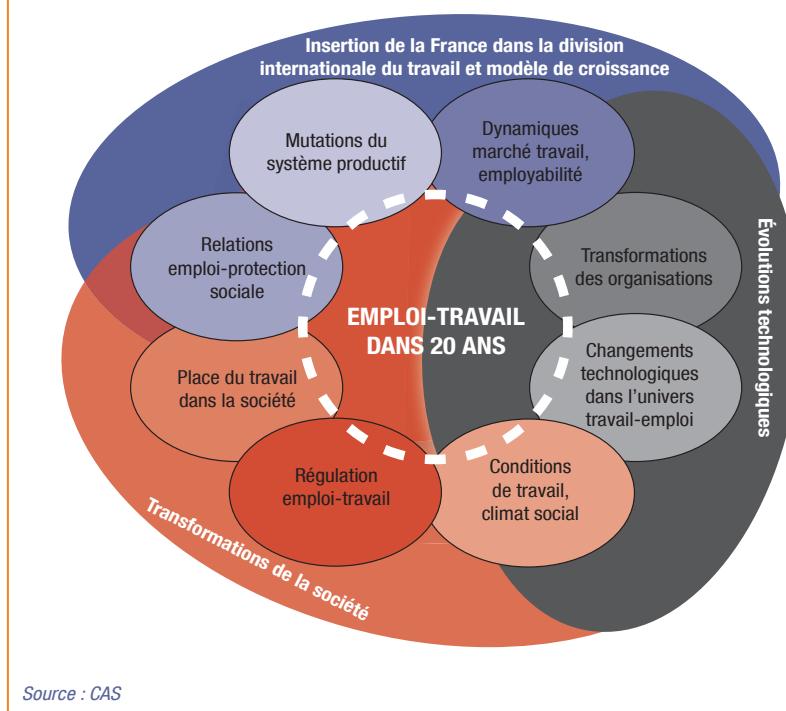
Plus flexible, le temps de travail serait aussi plus individualisé et plus diversifié en 2030. La pause dans la baisse séculaire de la durée annuelle du travail se maintiendrait au cours des vingt prochaines années, mais avec une diversité des configurations de durée hebdomadaire. En effet, les horaires de travail atypiques (travail du soir, la nuit, le samedi, le dimanche) continueraient de se développer. Le rapport au temps dans le travail restera marqué par une forte demande de réactivité voire d'instantanéité, mais sans accroissement de l'intensification du travail. Cela suppose que le temps de travail évolue pour devenir plus flexible et davantage géré par les salariés eux-mêmes.

### ***Deux scénarios à l'horizon 2030 : accélération ou rééquilibrage ?***

À l'horizon 2030, dans un contexte macroéconomique de progression de la population active et de créations d'emplois positives mais moindres que par le passé, le travail tel que nous le connaissons sera transformé, notamment sous

l'effet d'évolutions technologiques et sociétales profondes. Le schéma suivant fait apparaître les sphères économiques, technologiques et sociétales qui interagissent, et, en leur sein, les facteurs de changement à l'œuvre dans le champ du travail et de l'emploi. Pour chacun de ces facteurs, les évolutions de fond susceptibles de perdurer et les nouvelles tendances qui préfigurent peut-être des inflexions à venir ont été investiguées.

### 💡 Présentation du système travail-emploi



Dans ce cadre a été plus particulièrement identifié un certain nombre de dynamiques déterminantes, suffisamment fortes pour persister dans les décennies à venir, notamment :

- l'« éclatement » du travail ou du moins la segmentation accrue « des mondes du travail » ;
- l'extension de la sous-traitance et de l'externalisation dans le cadre de la poursuite de la fragmentation des chaînes de valeur ;

- une demande forte d'articulation vie privée/vie professionnelle ;
- la remise en cause de l'autorité au travail, l'aspiration à davantage d'autonomie et de liberté ;
- la poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises et l'essor du travail nomade dans l'univers professionnel ;
- la croissance et la différenciation des mobilités professionnelles ;
- le développement du travail en réseau et en mode projet, la flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante.

Pour mieux rendre compte de l'interaction et des évolutions possibles des facteurs d'analyse mentionnés dans le schéma *supra*, qui conduisent à une très grande variété de futurs possibles, trois choix méthodologiques ont été faits et méritent d'être soulignés. D'abord, ne pas construire un « scénario tendanciel » en tant que tel : la prolongation des tendances ne fait pas forcément un scénario cohérent et, parce qu'elle exclut toute rupture, ne constitue pas le scénario central ou le plus probable. Ensuite, ne pas proposer un scénario « volontariste », relevant d'une approche plus normative : à des degrés divers et selon des modalités différentes, les acteurs ont toujours un rôle important à jouer, et les propositions avancées dans le rapport constituent des réponses à des enjeux communs quel que soit le scénario retenu. Enfin, ne pas distinguer un scénario « positif/souhaité/rose » et un scénario « négatif/redouté/noir », bâti sur des jugements de valeur : chaque scénario relève, avant tout, d'une logique distincte.

Conformément à ces choix, deux scénarios ont été esquissés à partir de deux logiques différentes, couplant des facteurs exogènes (de contexte) et endogènes (évolutions spécifiques du travail et de l'emploi).

Le premier scénario baptisé *Accélération technologique et sociétale* fait l'hypothèse d'une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, « poussant » les tendances en cours et faisant l'hypothèse de mutations plus marquées (accélération, voire rupture incrémentale) sur les plans technologique et sociétal, sans être un scénario de « rupture technologique ». Ce scénario dessine notamment les contours d'un univers travail-emploi marqué par un modèle de croissance fondé sur l'économie de la connaissance, numérique et verte, et dans lequel on observe un développement important des nouvelles formes de travail et de formation (entreprises réseaux « plates », « travail nomade », *e-learning*, etc.), permis notamment par l'usage développé des TIC.

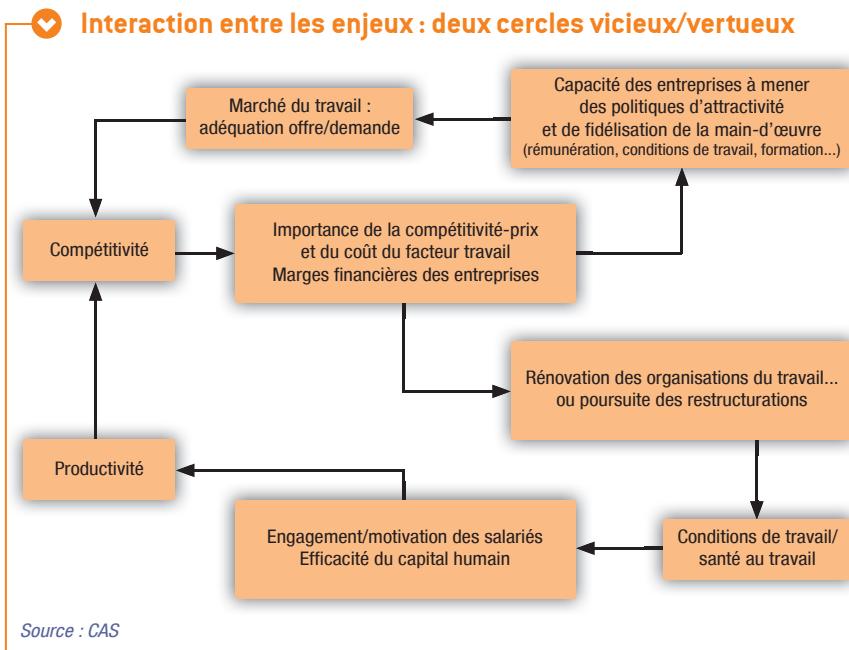
Sur le plan sociétal, l'individualisation des comportements s'accentue et la société civile joue un grand rôle ; les préoccupations environnementales se diffusent et se renforcent et les consommateurs (individuellement ou structurés en collectifs, autour du concept de consommation durable et responsable) exercent des pressions fortes sur les entreprises.

Le second scénario intitulé *Rééquilibrage et volontarisme des acteurs* est basé sur l'avènement de nouveaux équilibres favorables à une moindre pression sur le travail et l'emploi en France. Des évolutions du contexte macroéconomique et diplomatique international, même marginales mais sur de nombreux paramètres (régulation internationale, évolution des pays émergents, gouvernance européenne, etc.), viennent en effet modifier significativement le poids des contraintes externes pesant sur les entreprises françaises, notamment la pression concurrentielle sur la compétitivité-prix. Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs (partenaires sociaux, État, société civile) retrouve des marges de manœuvre pour agir sur la base d'intérêts partagés, permettant l'émergence de nouvelles formes de coopération et de co-régulation au niveau national. Ces dernières favorisent l'employabilité et la mobilité des travailleurs, ainsi que le développement de formes d'organisation du travail apprenantes et collaboratives.

S'il y a donc bien deux « histoires » différentes, il faut néanmoins d'une part souligner qu'il ne s'agit pas d'un scénario « rose » et d'un scénario « noir », et d'autre part préciser que les deux scénarios reposent sur un tronc « quantitatif » commun, constitué par les éléments macroéconomiques évoqués *supra* (population active, croissance potentielle, niveaux de l'emploi et du chômage progressivement plus favorables, contrainte de finances publiques sur la période 2010-2020, etc.) et que, dans tous les cas, la fragmentation du travail et de l'emploi ainsi que l'éclatement « des mondes du travail » devraient se développer, avec la poursuite de la remise en cause des « unités » (de lieu, de temps, d'action).

## **Les propositions**

À partir des constats dressés et des scénarios envisagés, il est possible d'identifier les principaux enjeux pour l'avenir dans le champ travail-emploi. Le schéma suivant les présente de façon simplifiée, en mettant en exergue leurs interactions sous la forme de deux enchaînements, qui peuvent être vicieux ou vertueux.



Le maintien ou l'amélioration de la compétitivité apparaît comme un enjeu central. D'une part, les prévisions d'évolution de l'emploi et du chômage qui ont été retenues dans ce rapport sont fondées sur l'hypothèse d'une amélioration de la situation de la France sur ce point, qui n'est pas possible si sa compétitivité se dégrade. D'autre part, si la compétitivité détermine largement le volume des emplois, elle est également un élément essentiel pour engager un cercle vertueux d'amélioration de la qualité du travail. Une situation favorable en termes de compétitivité permet en effet de relâcher la pression sur le coût du travail (si ce coût est faible ou si la compétitivité-coût s'avère moins stratégique) et/ou de dégager des bénéfices. L'entreprise peut alors rénover son organisation du travail dans un climat plus favorable et améliorer son efficacité et les conditions de travail de ses salariés (augmentant ainsi leur engagement, donc leur productivité). Elle peut aussi mener des politiques d'attractivité et de fidélisation de la main-d'œuvre (rémunération, formation, etc.), qui seront de plus en plus importantes dans les prochaines décennies.

L'équilibre à trouver est celui d'une réponse optimale des entreprises (avec ou non une intervention de l'État) aux problématiques d'organisation du travail, de conditions de travail, de rémunération des salariés, sans remettre en cause

leur compétitivité. Au-delà des enjeux pour l'entreprise et pour les salariés, c'est plus largement un objectif de cohésion sociale qui doit être poursuivi en même temps que celui de compétitivité. Il s'agit bien, conformément à la stratégie européenne « UE 2020 », de bâtir une stratégie intégrée, combinant compétitivité et cohésion sociale.

Face à ce défi, tous les acteurs – État, partenaires sociaux, société civile – ont un rôle à jouer. Les grandes tendances ainsi que les cadres généraux décrits dans les scénarios invitent toutefois à repenser leur rôle et leurs modes d'intervention, en particulier ceux de l'État. À cet égard, face aux critiques et insuffisances des outils classiques de régulation, l'État est amené à intervenir de moins en moins comme régulateur unique et davantage dans une logique partenariale. Ce nouveau positionnement peut prendre deux formes :

- un État intégrateur, c'est-à-dire essentiellement co-régulateur, dans une démarche de coproduction des normes et des régulations ;
- un État adaptateur, c'est-à-dire accompagnateur ou organisateur de l'auto-régulation, avec un rôle davantage procédural (contrôle, validation d'initiatives non étatiques).

Outre l'État, partenaires sociaux, collectivités territoriales et acteurs de la société civile seront naturellement amenés à jouer un plus grand rôle, non seulement parce que les enjeux évoqués débordent le seul champ de l'intervention étatique (elle-même amenée à évoluer), mais aussi selon leur propre logique d'implication croissante dans les questions sociétales.

S'agissant des politiques du travail et de l'emploi au sens strict, trois séries de propositions ont été élaborées afin de répondre aux enjeux identifiés, avec toujours le double souci d'adopter une approche dynamique, tenant compte à la fois des enjeux de court terme et de long terme, conjoncturels et structurels, et de ne pas complexifier le paysage des politiques publiques.

1) En matière de **politiques d'emploi**, les réflexions du groupe ont conduit à la définition de trois axes de réformes, dont l'objet est d'encourager une approche nouvelle des outils pouvant être mobilisés pour favoriser l'emploi :

- premier axe, à court terme, dans un contexte de sortie de crise : **améliorer les outils existants plutôt que d'en créer de nouveaux**. Cela passe notamment par une plus grande adaptation aux besoins des différents publics, par une analyse de la qualité de la prescription des différents outils, de leur cohérence/articulation autour des besoins de la personne concernée ou du

territoire considéré, et enfin par un meilleur ciblage voire, pour une partie des mesures, par un ciblage davantage marqué sur les publics éloignés de l'emploi, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation de l'emploi ;

- deuxième axe : disposer d'une panoplie d'outils réversibles pour gérer les prochains chocs conjoncturels. La dernière crise ayant souligné l'intérêt de pouvoir activer rapidement des dispositifs exceptionnels, il apparaît opportun : de maintenir des dispositifs « dormants » (existence juridique mais absence de budget en temps normal), de capitaliser sur les expériences passées, par exemple en concevant un guide d'élaboration de quelques mesures types, voire d'envisager des mesures dont le déclenchement ou l'évolution quantitative seraient conditionnés au franchissement de certains seuils macroéconomiques ;
  - troisième axe, à moyen-long terme : préparer le passage progressif d'une politique de gestion du chômage de masse et de lutte contre ses effets à une politique davantage centrée sur l'appariement entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Le fil directeur de la politique de l'emploi sera davantage qu'aujourd'hui l'appariement offre/demande sur le marché du travail (avec pour concepts clés : orientation, formation, attractivité, accompagnement des transitions et mobilités professionnelles des individus ainsi que des mutations économiques des entreprises) et la prise en compte d'une demande croissante d'autonomie et d'individualisation. Cela passe notamment par des politiques de l'emploi davantage adaptées aux besoins des branches et des territoires.
- 2) S'agissant de la mobilité professionnelle, qui devrait continuer à se développer, il paraît souhaitable de la maîtriser davantage dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels. Outre l'intérêt porté aux nombreux dispositifs existants en la matière et susceptibles d'être améliorés, il a semblé opportun de creuser l'idée d'un « compte individuel social », visant à répondre à ces enjeux par une mise en cohérence des dispositifs existants, tout en prenant en considération la demande d'autonomie croissante des individus ainsi que la diversité grandissante des situations sur le marché du travail.

La mise en place progressive d'un « compte individuel social » de droits portables est apparue comme un outil clé à cet égard, avec une mise en œuvre par la négociation nationale interprofessionnelle (éventuellement déclinée par des négociations de branche) et par étape, commençant par la création d'un « dossier individuel d'information sur les droits sociaux » puis par la création d'un véritable compte à partir de l'outil déjà existant du compte épargne-temps (CET), et

regroupant (progressivement) en une même unité l'ensemble des droits portables des salariés. Ce compte pourrait ainsi être d'abord basé sur le couple CET-DIF (droit individuel à la formation), axé sur un objectif de formation/employabilité (*via* une fongibilité seulement asymétrique du CET vers le DIF), et, sur la base des résultats d'une première phase expérimentale, en tenant compte des contraintes de financement, être progressivement étendu pour couvrir d'autres champs.

3) Enfin, le groupe de travail s'est penché sur des politiques transversales permettant de favoriser la qualité du travail. La « crise du travail » mise en exergue, parfois excessivement, par l'interpellation publique croissante sur les risques psychosociaux et sur le mal-être au travail, appelle en effet une réaction.

À court terme, il s'agit notamment de :

- poursuivre le travail d'analyse et d'identification des problèmes, au-delà de la question des risques psychosociaux ;
- préparer l'évaluation des initiatives récentes (plan d'urgence pour la prévention du stress au travail, deuxième plan Santé au travail, accord sur la santé et la sécurité au travail dans la Fonction publique) et plus généralement celle des politiques du travail ;
- mieux informer les entreprises sur l'intérêt financier de prévenir et réduire les risques professionnels (accompagnement de la récente réforme du régime AT/MP<sup>1</sup>).

Parallèlement, des efforts doivent être engagés pour améliorer la formation des managers.

Au-delà de ces approches « thématiques » (conditions de travail, management, etc.) qui ne peuvent prendre en compte tous les aspects de la qualité du travail, il est apparu que deux approches transversales peuvent permettre des transformations structurelles et progressives de l'ensemble du champ du travail : **la gouvernance des entreprises et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**. La baisse du chômage, significative d'ici à 2030, en contribuant à rééquilibrer la relation employeur-salarié, améliorera également la situation en matière de qualité du travail, mais pas suffisamment à elle seule.

En matière de **gouvernance d'entreprise**, trois pistes doivent être explorées :

- le développement de la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration, et plus largement de la participation des salariés au sein des entreprises ;

---

[1] AT/MP : accidents du travail et maladies professionnelles.

- le mode de rémunération des dirigeants (voire des managers), avec le développement de pratiques de rémunération prenant en compte la performance de long terme et la performance sociale ;
- la promotion de l'actionnariat de long terme.

En matière de **responsabilité sociale de l'entreprise**, afin d'accompagner et de consolider ces pratiques volontaires et déjà amenées à se développer, l'État peut jouer un rôle de plusieurs manières :

- **communiquer davantage**, pour favoriser la prise de conscience des employeurs et renforcer la lisibilité ainsi que l'accessibilité des informations (normes, bonnes pratiques, etc.) ;
- **convaincre**, en incitant la recherche sur l'impact des pratiques RSE sur la rentabilité, afin de mettre en évidence l'intérêt des entreprises à mener de telles politiques ;
- **encadrer** les pratiques, par l'élaboration concertée d'un cadre de référence qui viendrait recenser et hiérarchiser les éléments constitutifs de la RSE (sur la base des obligations légales déjà existantes et des normes volontaires) et proposer des indicateurs qui y sont ou qui pourraient y être attachés. Ce cadre de référence ferait l'objet d'un véritable « label RSE ».

La responsabilité sociale de l'entreprise serait ainsi l'objet d'une nouvelle forme de gouvernance modernisée et de synergies entre les autorités publiques et les acteurs privés, à travers une régulation de référence, non contraignante, et un suivi indépendant permettant de soutenir les développements prometteurs qui sont en cours. Ce pourrait être d'autant plus significatif que la RSE est au cœur du rôle et des enjeux de l'entreprise et de l'articulation entre compétitivité et développement sociétal.

Enfin, au-delà des politiques de l'emploi et du travail, les acteurs devront également intervenir par le biais d'au moins quatre politiques publiques connexes : la politique industrielle, qui constitue la première des politiques de l'emploi ; la politique fiscale, qui doit être plus favorable au facteur travail ; la politique éducative (formation initiale), qui doit être davantage en phase avec les besoins du marché du travail ; enfin, la diplomatie économique et financière, à laquelle doit s'ajouter une dimension sociale. Coordonner et mettre en synergie ces politiques entre elles et avec les politiques sociales est sans doute une clé importante des évolutions à venir du travail et de l'emploi en France.

# Introduction ✓

**L**e travail et l'emploi demeurent la préoccupation majeure des Français. Les dernières enquêtes européennes montrent que cette situation s'est même encore amplifiée. Les perceptions sont complexes, multiformes et contradictoires : élément clé de l'insertion économique et sociale, aspirations à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, nouvelles « exigences » et scepticisme des salariés, attirance et crainte à l'égard des formes renouvelées d'emploi liées aux nouvelles technologies, épanouissement personnel mais aussi angoisses et développement des risques psychologiques... Tout cela est révélateur de l'extrême diversité des situations, des attentes et des peurs que suscitent les mutations du monde du travail, et plus généralement les transformations profondes de nos sociétés.

Le philosophe allemand Hans Blumenberg n'avait-il pas déjà en tête notre époque lorsqu'il forgeait la notion de « seuil historique », conçu comme une période de *crisis* où les questions excèdent les réponses, engendrant ainsi de nouveaux cadres conceptuels et pragmatiques ?

Le groupe de travail – fort de la diversité de son expertise et de ses sensibilités, et après avoir beaucoup consulté et écouté les partenaires sociaux, praticiens et experts – a tenté, plus modestement, de réfléchir à plus long terme sur ce que pourraient être le travail et l'emploi en 2030.

Le rapport Boissonnat, publié en 1995, avait identifié des défis que l'on retrouve aujourd'hui et qui se sont accentués ou diversifiés : technologies, démographie et, bien entendu, taux de chômage élevé, notamment. Il avait insisté sur les réponses à donner à la diversification des parcours professionnels<sup>1</sup>.

À l'impact de la crise économique s'ajoute pour l'avenir le facteur probablement le plus déterminant, la mondialisation, mais aussi l'évolution des flux migratoires, les contraintes financières et, bien entendu, l'enjeu du développement durable.

---

[1] Commissariat général du Plan (1995), *Le travail dans vingt ans*, rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat, Paris, Odile Jacob.

Les tendances observées sont, comme les perceptions, complexes, multi-formes et contradictoires : problèmes de compétitivité et de productivité, diversité des groupes et catégories (jeunes, seniors, hommes/femmes, etc.), inadéquations des qualifications et employabilité, amélioration de la santé au travail mais renforcement des risques psychosociaux, frontières mouvantes entre travail et vie privée liées notamment aux technologies, sous-traitance et territorialisation, précarisation et émergence des travailleurs pauvres (« *working poor* »), etc.

C'est dans ce contexte que se situent les deux scénarios que nous dessinons : d'une part, accélération des tendances, en particulier technologiques et sociétales ; d'autre part, rééquilibrage lié au développement d'une gouvernance mondiale et européenne plus intégrée et à un repositionnement des acteurs dans le cadre d'un volontarisme collectif mieux articulé.

Le groupe a résolument situé sa réflexion dans la perspective de la stratégie européenne décidée par les chefs d'État et de gouvernement en juin 2010 – « Europe 2020 » – autour de trois pôles (croissance intelligente, croissance durable et croissance inclusive) et de cinq objectifs (éducation, recherche, énergie et réduction d'émissions de gaz à effet de serre, emploi et diminution de la pauvreté). C'est pourquoi il souligne la nécessité de l'interaction et de la synergie des politiques et des acteurs à tous les niveaux.

L'avenir de l'emploi et du travail ne dépend pas des seules politiques de l'emploi et du travail, pour fondamentales qu'elles soient. Les politiques économiques, industrielles, éducatives, territoriales, d'innovation et de développement durable, pour n'en citer que quelques-unes, sont fondamentales.

La même logique s'applique aux acteurs : l'État régulateur ou catalyseur/ facilitateur, les partenaires sociaux, acteurs majeurs et en forte mutation, mais aussi les autres acteurs qui sont de plus en plus concernés : la société civile, les collectivités territoriales et l'entreprise en tant qu'acteur économique et social du territoire et, bien entendu, les individus dans toute leur diversité.

Les propositions du groupe font une large part à cette mobilisation et à ce repositionnement dans une perspective holistique, et ce à tous les niveaux, local, national, européen et international : c'est tout l'enjeu de la gouvernance.

En axant nos propositions sur l'emploi et le travail, nous avons aussi voulu montrer leur caractère indissociable.

Un mot enfin sur deux de nos propositions qui nous paraissent des contributions concrètes, à partir de dispositifs existants mais incomplets et épars.

La première vise la sécurisation des parcours de l'individu dans une mobilité professionnelle de plus en plus forte et diversifiée : le compte social individuel pour équiper les personnes de droits portables, quels que soient leurs trajectoires et statuts, et faciliter ainsi la mobilité, l'adaptabilité et les transitions.

La seconde proposition concerne l'acteur majeur qu'est l'entreprise. Elle est fondée sur la dynamique de la responsabilité sociale volontaire, engagée par des entreprises très diverses, et sur les obligations qu'elles doivent respecter. Il est proposé de faire de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) un véritable instrument économique transparent et crédible, porteur d'un partenariat renouvelé entre entreprises, État et société civile, modèle possible d'une nouvelle gouvernance pouvant impulser des dynamiques territoriales et des cadres de référence européens ou mondiaux.

J'espère vivement que ce rapport pourra utilement contribuer aux réflexions sur l'un des enjeux majeurs de nos sociétés, en particulier pour les jeunes qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail, ceux qui se forment pour avoir un emploi correspondant à leurs aspirations et pour les enfants de 2011 qui, en 2030, arriveront sur le marché du travail.

**Odile Quintin,**  
présidente du groupe de travail





## Première Partie

# Éléments de cadrage et grands paramètres socioéconomiques



# Éléments de cadrage rétrospectifs sur l'emploi en France

**A**u cours des cinquante dernières années, l'emploi s'est profondément transformé en France<sup>1</sup> tandis que le tissu productif connaissait des évolutions structurelles importantes<sup>2</sup>. L'objet est ici de rappeler brièvement les principales transformations de l'emploi, en laissant de côté certaines évolutions du marché du travail et du chômage, abordées dans le Chapitre 2, ainsi que les évolutions du travail, développées notamment dans la Deuxième Partie (*Chapitres 5 à 9*).

## 1 ■ L'évolution de l'emploi en France

La seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle aura été synonyme de forte croissance de la population active occupée française. Entre 1955 et 2008, ce sont en moyenne un peu plus de 100 000 emplois qui ont été créés chaque année (*cf. graphique suivant*). En 2008, la France métropolitaine comptait plus de 26 millions d'emplois.

Par ailleurs, l'emploi est fortement segmenté entre une population d'âge médian, largement présente sur le marché du travail, et les autres catégories d'âge (*cf. encadré*). L'essentiel de l'augmentation des emplois depuis 1970 concerne l'emploi féminin.

---

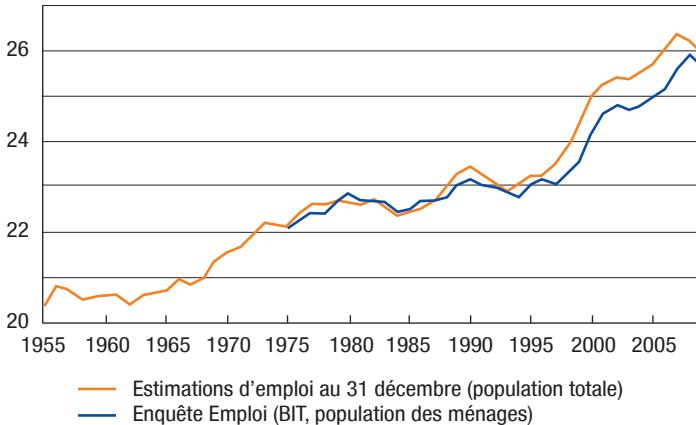
[1] Marchand O. (2010), « 50 ans de mutations de l'emploi », *Insee Première*, n° 1312, septembre.

[2] Bouvier G. et Pilarski C. (2008), « Soixante ans d'économie française : des mutations structurelles profondes », *Insee Première*, n° 1201, juillet.



## Emploi total en France métropolitaine (moyenne annuelle)

En millions d'emplois



Champ : France métropolitaine.

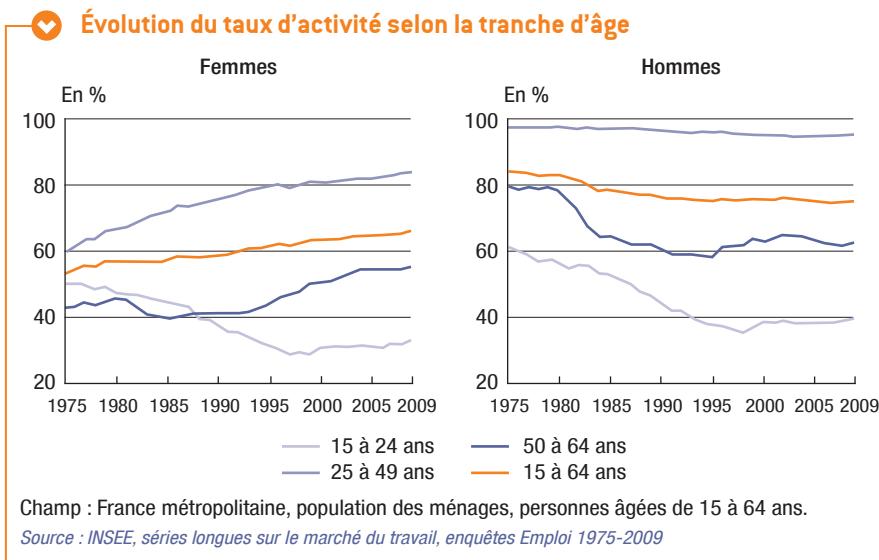
Source : INSEE, estimations d'emploi au 31 décembre (sources administratives) et enquête Emploi en moyenne annuelle, corrigée de la rupture de série en 2003



## Taux d'activité, âge et sexe

En France, l'essentiel de la formation est acquis à la sortie du système éducatif. En raison du faible cumul emploi-études et de l'allongement de la scolarité, l'entrée des jeunes sur le marché du travail s'en est trouvée retardée. Ceci a fortement contribué à la diminution de la part des jeunes dans l'emploi. À l'autre extrémité de la vie active, les salariés âgés ont été incités à quitter le marché du travail de plus en plus tôt [notamment pour gérer plus facilement les restructurations industrielles ou, parfois, dans l'espoir de favoriser l'entrée sur le marché du travail des jeunes générations, ce qui ne semble pas avoir fonctionné].

Cette tendance est aussi vraie pour les hommes que pour les femmes, qui depuis les années 1960 se sont très largement implantées sur le marché du travail, au point d'avoir quasiment comblé leur retard en termes de taux d'emploi. En 2009, l'écart de taux d'activité entre les hommes et les femmes n'est plus que de 10 points, alors qu'il atteignait 26 points en 1980. En 2009, le taux d'activité général des femmes (15 à 64 ans) s'élevait à 66 %, contre 53 % en 1975.



Le rythme des créations d'emplois s'est accéléré depuis le milieu des années 1990, à mesure que le contenu en emplois de la croissance économique augmentait<sup>1</sup>. En effet, l'économie française parvient à créer davantage d'emplois pour un niveau de croissance donné (et à en détruire moins lors de la dernière récession), les cycles de créations d'emplois et de l'activité économique coïncidant par ailleurs de plus en plus (*cf. graphique page suivante*). La crise économique 2008-2009 a remis en cause temporairement la dynamique de l'emploi mais, à moyen terme, l'économie française va continuer à créer des emplois<sup>2</sup>.

En un demi-siècle, l'emploi salarié s'est imposé comme la norme largement dominante des formes de travail (*cf. 2<sup>e</sup> graphique page suivante*). En 2009, 91 % des emplois sont des emplois salariés. Pour autant, le salariat paraît avoir atteint un plafond qu'il sera difficile de repousser, car d'autres formes de travail semblent aujourd'hui en plein renouvellement. Travail indépendant, entreprenariat et pluriactivité connaissent un certain attrait au sein de la population. Si le salariat demeure dominant, on constate toutefois une multiplication des formes d'activité, en réponse aux évolutions économiques, sociétales et/ou technologiques (*cf. Chapitre 6*).

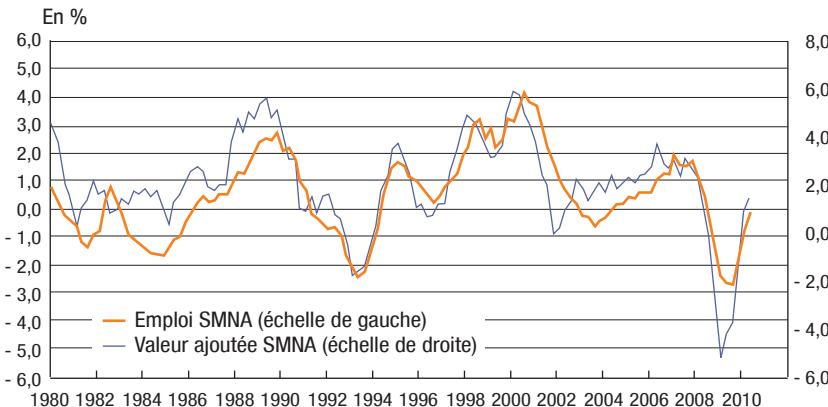
[1] Toulemonde F. [2006], « Le contenu en emplois de la croissance française », INSEE, *Données sociales*.

[2] Liégey M. et Jolly C. [2010], « Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise », *La Note d'analyse*, n° 200, Centre d'analyse stratégique, novembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1274](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1274).

## LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS VINGT ANS



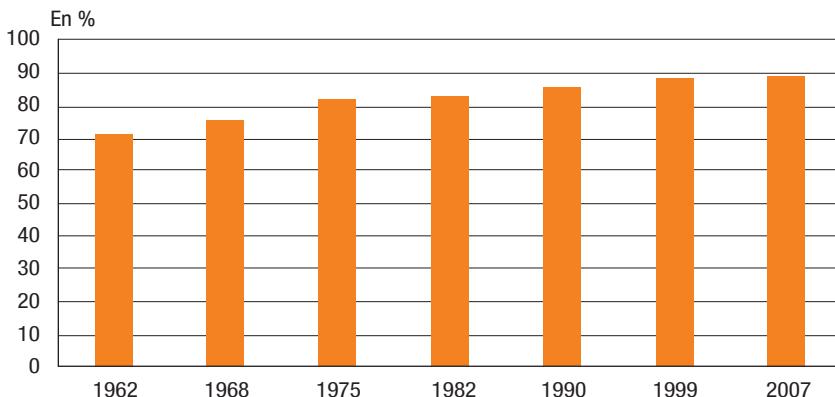
### Évolutions de l'emploi salarié et valeur ajoutée du secteur marchand non agricole (SMNA)



Source : INSEE, calculs DARES



### Taux de salarisation de l'emploi de 1962 à 2007



Champ : actifs ayant un emploi, France métropolitaine, contingent exclu.

Source : recensements de la population

Une autre évolution importante de l'emploi depuis cinquante ans est la forte poussée de l'emploi tertiaire, dont la part dans l'emploi total n'a cessé de croître depuis les années 1960. Cela traduit pour l'industrie trois phénomènes : l'externalisation d'une partie des emplois industriels, des gains de productivité

plus élevés que dans la moyenne nationale, une baisse relative du poids de l'industrie par rapport à d'autres pays comme l'Allemagne au cours des quinze dernières années (*cf. encadré page suivante*). Cela traduit aussi la réduction de la part de la population rurale et paysanne (*cf. graphique page suivante*). Regroupant plus des trois quarts des emplois totaux, la prédominance du secteur tertiaire est aujourd'hui largement effective. Le secteur industriel ne représente plus que 22 % de l'emploi et le secteur agricole seulement 3 %.

Cet essor du tertiaire, parallèlement à la baisse de l'emploi industriel, n'est pas sans conséquences sur les caractéristiques de l'emploi : globalement, les emplois du tertiaire sont davantage dans des entreprises de taille plus réduite, sur des marchés locaux, avec des relations plus directes avec les clients et des conditions d'emploi et de travail moins favorables.

Toutefois, il faut préciser que la distinction entre une partie du secteur tertiaire pour les services exposés à la concurrence internationale et/ou contribuant directement à la compétitivité industrielle (services aux entreprises) et l'industrie manufacturière tend elle-même à avoir de moins en moins de sens économique : une part notable des services aux entreprises, les plus rapidement croissants en effectifs, ne peut exister qu'en symbiose avec des industries compétitives.

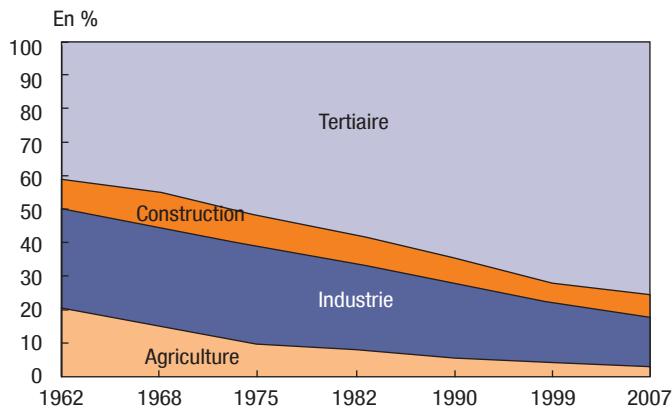
Cette tertiarisation de l'emploi s'est poursuivie dans les dernières années, sans être remise en cause par la crise, au contraire<sup>1</sup>. Les dix familles professionnelles qui ont créé le plus d'emplois entre 2003 et 2009 sont représentatives des métiers tertiaires, dans le secteur marchand (informaticiens, cadres commerciaux, aides à domicile) et non marchand (aides-soignants, infirmières). Or le secteur de l'emploi salarié marchand ayant le mieux résisté à la crise reste le tertiaire, qui, malgré une perte inédite de 96 000 emplois en 2009, ne connaît un recul de l'emploi que de 0,9 %. Dans l'industrie, la baisse de l'emploi (hors intérim) observée depuis 2001 s'est accentuée en 2009 avec un doublement des pertes d'emplois par rapport à 2008.

---

[1] Bessière S. et al. (2010), « Les métiers en 2009 », *Dares Analyses*, CAS-DARES-Pôle emploi, n° 069, octobre.



## Répartition de l'emploi par secteurs d'activité de 1962 à 2007



Lecture : le poids de l'industrie dans l'emploi avoisinait 30 % en 1962 ; il n'est plus que de 15 % en 2007.

Champ : actifs ayant un emploi, France métropolitaine, contingent exclu.

Source : « 50 ans de mutations de l'emploi », Insee Première, n° 1312, septembre 2010



## La désindustrialisation en France

L'industrie a perdu environ 500 000 emplois (– 13 %) depuis 2000, passant de 3,862 millions à 3,360 millions. Le recul de l'emploi industriel dans l'ensemble de la population active touche davantage la France que la plupart des pays européens. En dix ans, la part de l'emploi industriel dans l'emploi total de l'UE est en recul de 14,3 % contre 19,3 % en France, 14,2 % en Allemagne et 11,82 % en Italie<sup>1</sup>.

La composante la moins qualifiée de la main-d'œuvre industrielle a été la première victime du recul de l'activité industrielle, malgré les mesures d'allégement des charges sociales sur les bas salaires et le développement du travail à temps partiel, qui ont permis de soutenir l'emploi non qualifié, employé ou ouvrier.

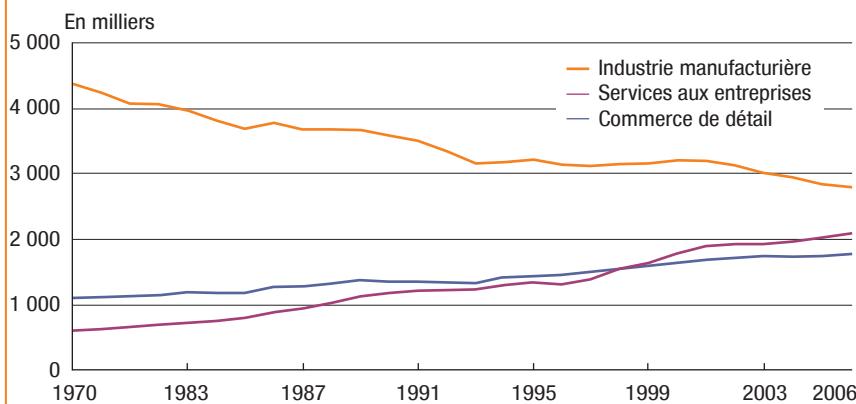
En outre, l'industrie française connaît des difficultés comme une baisse de son efficacité à l'exportation, en particulier si l'on compare ses résultats à ceux du voisin allemand : alors que les exportations françaises de produits manufacturés représentaient en 2000 un montant équivalent à 56 % des

[1] Dehecq J.-F. (2010), *Rapport final des États généraux de l'Industrie*, ministère de l'Industrie, février.

exportations allemandes, elles ne représentent en 2008 que 37 %. Les marges de l'industrie française sont aussi plus faibles que celles de certains de ses voisins européens, ce qui conduit dans plusieurs secteurs à des difficultés de financement et d'investissement. Les États généraux de l'industrie achevés en mars 2010 doivent insuffler une nouvelle dynamique à ce secteur.



### Les grandes tendances de l'emploi : baisse dans l'industrie, hausse dans le tertiaire



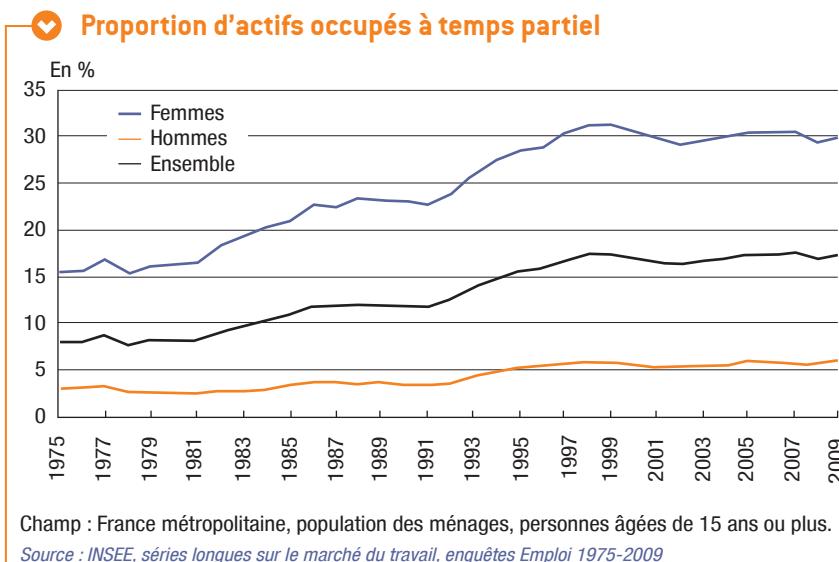
Lecture : en 2006, 2,8 millions de salariés travaillent dans l'industrie manufacturière.

Champ : salariés des entreprises privées hors agriculture et ex-GEN (grandes entreprises nationales) de France métropolitaine.

Source : Unédic, traitement INSEE

## 2 ■ Une féminisation continue de l'emploi

Les femmes connaissent des situations d'emploi qui restent souvent inférieures à celles des hommes. Elles n'ont pas encore comblé l'écart de revenu avec les hommes ; pire, cet écart semble s'être stabilisé depuis le milieu des années 1990. Les femmes occupent aussi des situations d'emploi plus précaires : la proportion d'actifs occupés à temps partiel est de 25 % pour les femmes et de seulement 6 % pour les hommes (*cf. graphique suivant*). L'Observatoire des inégalités souligne que 5,5 % des actifs travaillant à temps partiel souhaiteraient travailler plus. Dans 75 % des cas, il s'agit de femmes.



En outre, il existe une forte segmentation entre hommes et femmes par secteur d'activité et par métier. Si les femmes représentent désormais 47 % des emplois, la mixité des emplois n'a, elle, que faiblement progressé : seuls 12 % des emplois comportent entre 40 % et 60 % des deux sexes<sup>1</sup>. La mixité progresse pour les métiers qualifiés mais tend à diminuer pour les emplois peu qualifiés.

Le développement du taux d'emploi des femmes va de pair avec la tertiarisation de l'économie. Les femmes se sont principalement dirigées vers l'économie des services, les secteurs de la santé, de l'éducation et vers l'administration (*cf. tableau suivant*). Leur part dans le secteur public est donc plus élevée que celle des hommes, mais elles y sont minoritaires sur les postes de direction. De plus en plus diplômées, elles sont néanmoins de plus en plus présentes sur les postes de cadres (+ 8 points dans la fonction publique et + 6,6 points dans le secteur privé). Elles se sont fait une place dans des secteurs en croissance, comme les services aux entreprises. Cependant, de fortes inégalités persistent et les emplois des femmes les moins diplômées ont tendance à être concentrés dans des secteurs d'activité « féminisés », comme les aides à la personne.

[1] Meron M., Omalek L. et Ulrich V. (2009), « Métiers et parcours professionnels des hommes et des femmes », in INSEE, *France, portrait social*.



### Part des femmes dans l'emploi selon le secteur d'activité en 2008, en pourcentage

Secteurs d'activité	Part des femmes
Construction *	9,8
Industrie automobile *	15,6
Industries des biens d'équipement *	19,4
Énergie *	21,8
Transports	23,4
Industrie des biens intermédiaires *	24,7
Industrie [ensemble *]	28,8
Agriculture, sylviculture et pêche	29,3
Industries agricoles *	40,3
Services aux entreprises	41,5
Industries des biens de consommation *	47,2
Commerce et réparations	48,0
Activités immobilières	53,3
Administrations	53,4
Tertiaire [ensemble sans *]	55,1
Activités financières	58,9
Services aux particuliers	59,9
Éducation, santé, action sociale	74,9

Source : INSEE, enquêtes Emploi

## 3 ■ Des mutations importantes de la structure des emplois

Globalement, la tertiarisation de l'emploi s'accompagne d'une polarisation des qualifications : les familles professionnelles les plus dynamiques sont celles des cadres et des professions intermédiaires, d'une part, et des employés, professions moins qualifiées, d'autre part (*cf. graphique suivant*).

Les emplois ouvriers sont passés de 7,4 millions en 1962 (39 % de la population en emploi) à approximativement 6 millions aujourd'hui (moins de 25 % de la population en emploi). La baisse de l'emploi ouvrier dans l'industrie n'a pas été compensée par la hausse de l'emploi ouvrier dans les services<sup>1</sup>.

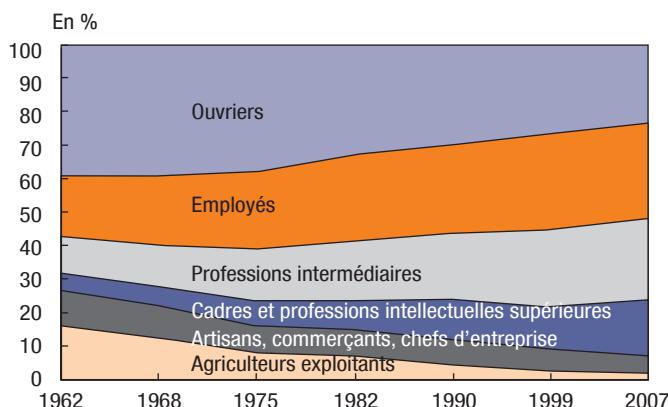
[1] Lainé F. (2005), « Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était », *Premières synthèses*, DARES, n° 16.2, avril.

Parallèlement, depuis les années 1960, la part des professions salariées non ouvrières a progressé de façon continue. Entre 1962 et 2007, la part des employés s'est accrue de dix points, malgré un ralentissement de cette progression depuis 2000. Dans le même temps, le poids des professions intermédiaires et des cadres s'est aussi accru.

Cette tendance souligne le développement des compétences générales des salariés dans le monde de l'entreprise. Au-delà, le niveau de formation de l'ensemble des actifs occupés s'est élevé, y compris pour les postes les moins qualifiés, marquant la transformation de la notion d'emploi non qualifié et l'importance croissante des compétences possédées par les salariés<sup>1</sup>.



### **Répartition de l'emploi par catégories socioprofessionnelles de 1962 à 2007**



Lecture : en 1962, la part des agriculteurs exploitants dans l'emploi était de 16 % ; en 2007, elle n'est plus que de 2 %.

Champ : actifs ayant un emploi, France métropolitaine, contingent exclu.

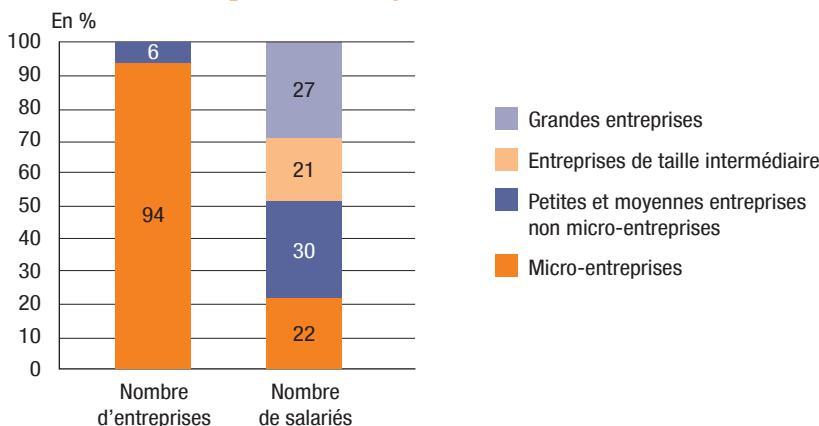
Source : *recensements de la population*

L'emploi français est réparti de façon relativement homogène au sein des différentes catégories d'entreprise (*cf. graphique suivant*). En 2007, les PME hors micro-entreprises et les entreprises de taille intermédiaire employaient respectivement 30 % et 21 % de la masse totale des salariés. Dans le même temps, les micro-entreprises employaient 3,2 millions de salariés, soit 22 % du total, et les grandes entreprises 4,4 millions de salariés, soit 27 %.

[1] Bessière S. et al. (2010), *op. cit.*

Si la répartition des salariés au sein de l'appareil productif est relativement équilibrée, le système en lui-même apparaît fortement déséquilibré<sup>1</sup>. En effet, sur l'ensemble des secteurs marchands non agricoles, l'INSEE dénombrait en 2007 2,9 millions d'entreprises, dont 2,7 millions étaient des micro-entreprises (soit 93,1 %), quand elle dénombrait seulement 242 grandes entreprises (0,01 %), 4 600 entreprises de taille moyenne (0,16 %) et 164 000 PME (5,65 %). Il existe ainsi un fort dualisme entre les micro-entreprises, qui représentent en nombre la quasi-totalité de l'appareil productif mais avec des gains de productivité en général faibles, et les autres.

 **Part des catégories d'entreprise dans l'économie en 2007**



Note : les entreprises du secteur financier sont exclues car leurs agrégats comptables ne sont pas comparables à ceux des autres entreprises.

Champ : ensemble des secteurs marchands hors agriculture et activités financières.

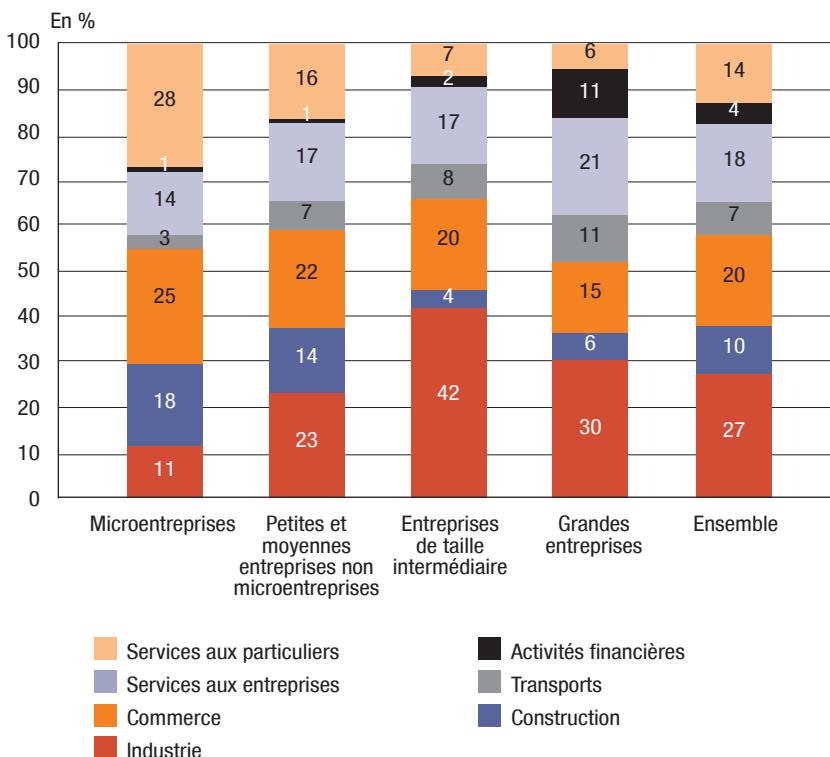
Sources : INSEE, Lifi, Ficus 2007 – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, enquête R & D, résultats 2006

Pour autant, les micro-entreprises ne représentent qu'environ un cinquième des employés du marché du travail français, car 58 % d'entre elles n'ont aucun salarié et 17 % n'en ont qu'un seul. Les secteurs d'activité les plus concernés sont les services aux particuliers, le commerce et la construction, qui concentrent à eux trois plus des deux tiers de ces entreprises (*cf. graphique suivant*).

[1] Hecquet V. (2010), « Quatre nouvelles catégories d'entreprise », *Insee Première*, n° 1321, novembre.



## Effectif salarié par secteur selon la catégorie d'entreprise en 2007



Lecture : en 2007, 42 % des salariés des entreprises de taille intermédiaire travaillent dans l'industrie. Dans les micro-entreprises, les services aux particuliers occupent 28 % des salariés et le commerce 25 %.

Champ : ensemble des secteurs marchands hors agriculture.

Source : INSEE, Lifi, Ficus 2007

Les PME hors micro-entreprises comptent en moyenne une trentaine de salariés et sont représentées de façon plus homogène dans les différents secteurs de l'économie. Le commerce de gros, la construction, les industries de type traditionnel et certains services comme l'hôtellerie et le nettoyage sont les secteurs où les PME sont très présentes. Réalisant seulement 13 % des exportations, leur insertion internationale est relativement faible, mais en augmentation si l'on considère les seules PMI.

De leur côté, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) emploient en moyenne 650 salariés. Elles sont surtout représentées dans le secteur industriel, avec une dimension internationale beaucoup plus importante que les TPE/PME. Constituées en groupes dans la plupart des cas, près d'un tiers des ETI françaises contrôlent une unité à l'étranger. La part de salariés travaillant pour un groupe étranger est aussi importante, en particulier dans les ETI industrielles.

Enfin, les grandes entreprises, bien moins nombreuses, emploient 27 % de l'ensemble des salariés. Elles sont toutes organisées en groupes, français pour les deux tiers d'entre eux. La moitié des grandes entreprises comptent moins de 8 000 salariés, mais les effectifs salariés d'une cinquantaine d'entreprises dépassent 20 000 salariés. Les secteurs de l'industrie et de la construction (où la concentration est favorisée par l'importance des moyens engagés, les capacités d'investissement et d'innovation et les rendements d'échelle) représentent près de 50 % de leur activité.

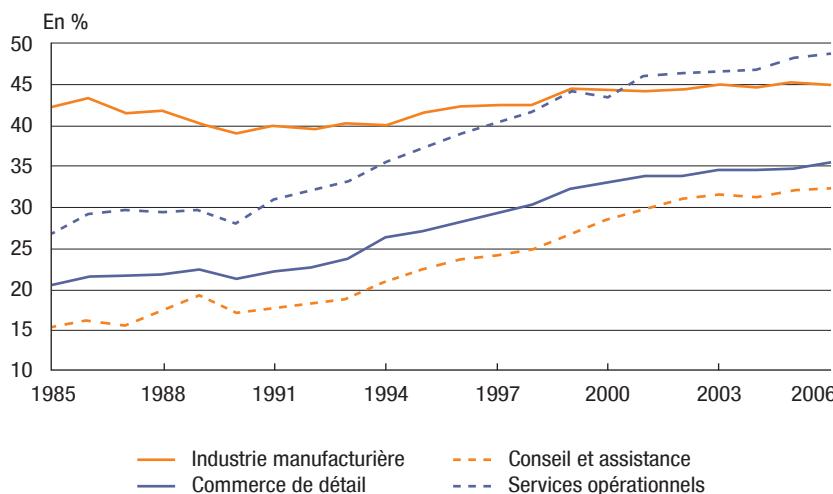
Lors des trente dernières années, la tendance semble avoir été à la concentration des salariés du secteur privé dans les grandes entreprises (*cf. graphique suivant*). En 1958, 27 % des salariés du secteur privé travaillaient dans une entreprise de plus de 1 000 salariés ; ils étaient 33 % en 2006. Cette tendance s'explique par le développement de grandes structures tertiaires englobant plusieurs établissements, qui sont venues surcompenser le déclin relatif, sur le territoire national, des effectifs des grandes structures industrielles (effectifs qui, par ailleurs, augmentaient rapidement à l'échelle mondiale sous l'effet de nombreuses opérations de fusions et acquisitions, et de croissance endogène)<sup>1</sup>. Les sous-secteurs des services opérationnels et du conseil assistance ont largement favorisé le développement de grandes entreprises dans le secteur des services aux entreprises.

---

[1] Cottet V. 2010], « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », *Insee Première*, n° 1289, avril.



### La part de l'emploi dans les entreprises de plus de 1 000 salariés augmente dans tous les secteurs étudiés entre 1985 et 2006



Lecture : en 2006, 32 % des salariés du secteur « conseil et assistance » travaillent dans une entreprise de plus de 1 000 salariés.

Champ : salariés des entreprises privées hors agriculture et ex-GEN (grandes entreprises nationales) de France métropolitaine.

Source : Unédic, traitement INSEE

## 4 ■ Des flux d'emplois importants

Contrairement à une idée reçue, le marché du travail français est assez dynamique en termes de restructurations des emplois, avec un nombre élevé de créations et de destructions<sup>1</sup>.

Sur la période 1970-2000, l'économie française a détruit chaque année 15 % de ses postes de travail, en créant parallèlement 15,5 %, soit un taux de croissance annuel de 0,5 %. Chaque année, pour 100 personnes en emploi, on observe 40 entrées et 40 sorties, qui ne concernent que 20 % des personnes, 80 % des salariés n'étant pas touchés par ces mouvements<sup>2</sup>.

[1] Barlet M. et al. (2007), « Flux de main-d'œuvre, flux d'emplois et internationalisation », in INSEE, *L'économie française*.

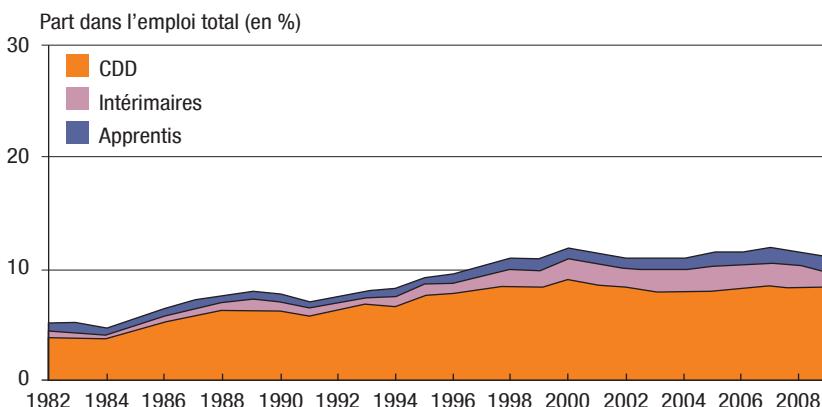
[2] Conseil d'orientation pour l'emploi (2008). *Document de synthèse relatif aux causes du chômage*, janvier, [www.coe.gouv.fr/spip.php?page=publication\\_detail&id\\_article=357](http://www.coe.gouv.fr/spip.php?page=publication_detail&id_article=357).

Les flux d'emplois s'expliquent à la fois par les variations d'effectifs au sein des entreprises existantes et, dans une moindre mesure, par les créations/ destructions d'entreprises elles-mêmes. Heureusement, dans ces flux d'emplois, quelle que soit la taille de l'établissement, les créations l'emportent sur les destructions<sup>1</sup>.

Ce dynamisme des réallocations permanentes des emplois s'appuie en partie sur la croissance des formes particulières d'emploi. C'est un vecteur de la flexibilité plus grande de l'emploi et de son adaptation plus importante au cycle économique<sup>2</sup>. En effet, le développement des contrats courts (CDD, intérim, apprentissage) est très fort au cours des trois dernières décennies (*cf. graphique suivant*). En 2007, 2,6 millions de salariés étaient employés dans le cadre de contrats courts (hors CDD du secteur public), soit 11,4 % de l'emploi salarié. Le nombre de ces contrats a fortement progressé depuis 1990 où il était de 1,4 million (7,1 % de l'emploi salarié).



### Développement des formes particulières d'emploi tous âges confondus



Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans et plus.

Source : INSEE, enquête Emploi corrigée de la rupture de série en 2003

[1] Picart C. (2007), *Flux d'emploi et de main-d'œuvre en France : un réexamen*, INSEE, Série des documents de travail de la Direction des études et synthèses économiques.

[2] Liégey M. (2009), « L'ajustement de l'emploi pendant la crise », *La Note de veille*, n° 156, Centre d'analyse stratégique, novembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1074](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1074).

## LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS VINGT ANS

Les contrats courts sont concentrés sur les jeunes et les salariés les moins qualifiés. 46 % des moins de 25 ans en emploi travaillaient en emploi court (CDD, intérim, apprentissage et contrats aidés) en 2002 contre 12 % des 25-39 ans et seulement 4 % des 50-64 ans. De même, 13 % des titulaires d'un diplôme de niveau inférieur à Bac+2 (à l'exception des CAP et BEP) sont employés sur contrats courts, contre 9 % des titulaires de Bac+2. En outre, 12 % des femmes travaillent en emploi court contre 9 % des hommes.

Les contrats courts concernent 28 % des ouvriers non qualifiés et 14 % des employés mais seulement 5 % des cadres et 9 % des professions intermédiaires. Les personnes employées à temps partiel sont également plus fréquemment sur des emplois courts (19 % contre 9 % pour les personnes à temps complet).

# Le marché du travail en France

Les conditions de fonctionnement du marché du travail ont été au cœur du débat social au cours des trente dernières années. La persistance d'un taux de chômage élevé, supérieur à celui de nos partenaires européens de niveau économique équivalent, quelle que soit la conjoncture économique, a conduit tous les acteurs à s'interroger de manière récurrente sur les raisons de cette situation. Qu'il s'agisse de politiques ciblées sur les publics (jeunes, seniors) ou de politiques plus transversales (maîtrise du coût du travail et développement de la formation professionnelle), partenaires sociaux et pouvoirs publics se sont mobilisés pour corriger les insuffisances constatées. Si des progrès ont été réalisés sur certains points, les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des efforts déployés.

## 1 ■ Les difficultés d'ajustement du marché du travail

Niveau de chômage élevé et segmentation du marché du travail, difficultés d'insertion professionnelle des jeunes et de maintien dans l'emploi des seniors, coût du travail, toutes ces questions sont depuis longtemps au centre du débat politique et social.

### 1.1. La crise du marché du travail

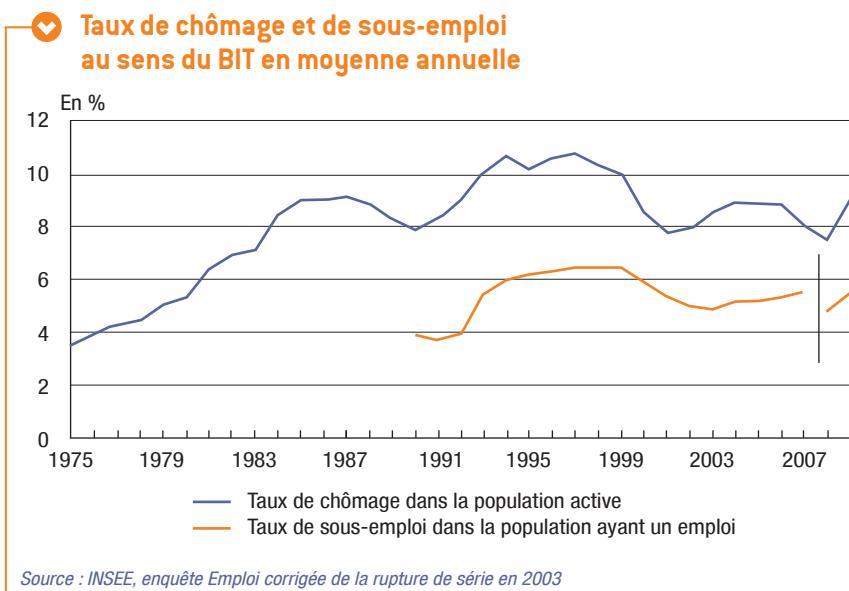
Deux traits marquants caractérisent le marché du travail en France au cours des trente dernières années : l'augmentation régulière du taux de chômage ainsi que son maintien à un niveau durablement plus élevé que dans les pays comparables et la concentration des situations de précarité d'emploi sur une partie des salariés.

#### ***Un taux de chômage durablement élevé***

Depuis le milieu des années 1970, la France a connu, comme tous les pays européens, une augmentation régulière du chômage. Le taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) est passé de 3,5 % en 1975 à 5,4 % en 1980, 9 % en 1985 puis est resté, pendant les vingt dernières

années, à un niveau élevé, proche de 10 % de la population active (*cf. graphique suivant*). Son profil suit largement celui des cycles conjoncturels (– 1,2 point entre 1987 et 1990, – 3 points entre 1997 et 2001 et – 1,4 point entre 2006 et 2008 ; et à l'inverse, + 1,7 point en 2009).

En 2009, le sous-emploi<sup>1</sup> concerne environ 5,5 % des personnes ayant un emploi, soit près d'un million et demi de personnes. Il faut être prudent sur l'interprétation, les situations des personnes considérées pouvant être très diverses (notamment en matière de temps de travail). Taux de chômage et de sous-emploi sont toutefois des indicateurs de l'inadéquation entre l'offre et la demande de travail et suivent des évolutions comparables depuis le début des années 1990.



Par rapport aux autres pays européens, les données pour la France entière montrent que le niveau du taux de chômage en France est durablement plus

[1] Le taux de sous-emploi représente la part dans l'emploi des personnes qui ont travaillé moins qu'elles ne l'auraient souhaité : soit parce qu'elles exercent un temps partiel alors qu'elles souhaiteraient travailler plus (dans leur emploi actuel ou dans un autre), soit parce qu'elles travaillent d'ordinaire à temps complet, mais qu'elles ont temporairement travaillé moins que ce temps complet pour une raison externe (chômage technique, etc.).

élevé. Entre 1998 et 2009 et à l'exception de 2001 et 2002, le taux de chômage moyen pour l'Union européenne a toujours été inférieur<sup>1</sup>.

La comparaison de la France avec l'Allemagne et le Royaume-Uni tend à confirmer ce constat. Toutefois, entre 1998 et 2009, le chômage en France a été inférieur à celui de l'Allemagne pendant 6 ans (de 2003 à 2008)<sup>2</sup>. L'écart est plus important avec le Royaume-Uni sur l'ensemble de la période. En 2009, dans ces deux pays, l'emploi semble avoir mieux résisté aux effets de la crise.

Par ailleurs, la France se caractérise par :

- une durée moyenne de chômage qui reste élevée (14,5 mois en 2001 ; 12,4 mois en 2009) alors que la moyenne européenne tend à diminuer plus sensiblement (de 16 à 11,9 mois<sup>3</sup>) ;
- des résultats en matière d'emploi comparables à ceux des autres pays européens pour les salariés de 25-54 ans, mais un taux d'emploi des jeunes qui a décroché de la moyenne européenne depuis les années 1970 et un taux d'emploi des seniors qui s'est effondré dans les années 1980, suite à l'entrée en vigueur de la retraite à 60 ans et au développement des préretraites.

Le chômage frappe de manière différenciée selon le sexe, l'âge ou la catégorie socioprofessionnelle<sup>4</sup> :

- en 2008, les femmes sont plus touchées que les hommes<sup>5</sup> (7,9 % contre 6,9 %), surtout entre 25 et 49 ans (7,5 % contre 5,8 %). En revanche, elles sont moins touchées par le chômage de longue durée ;
- les jeunes de moins de 25 ans déjà présents sur le marché du travail sont 19 % à être au chômage et connaissent des allers-retours fréquents entre contrats courts et chômage ;
- les plus de 50 ans semblent, en première analyse, moins frappés par le chômage (5 %) mais il faut prendre en compte tous les demandeurs d'emploi âgés dispensés de recherche d'emploi. Surtout, c'est parmi les chômeurs âgés que l'on trouve le plus de chômeurs de longue durée ;

---

[1] Les données France métropolitaine montrent au contraire que le taux de chômage est légèrement inférieur à la moyenne UE sur l'ensemble de la période 1998-2009.

[2] Source : Eurostat. Mais si on se limite à la France métropolitaine, il a été inférieur ou égal à celui de l'Allemagne pendant huit ans [source : INSEE].

[3] Données OCDE.

[4] « Une photographie du marché du travail en 2008. Résultats de l'enquête emploi », *Insee Première*, n° 1272, décembre 2009. Il s'agit ici de données pour la France métropolitaine.

[5] La crise a opéré un certain nombre de corrections de ce phénomène, en raison de la présence plus importante d'hommes dans l'emploi industriel.

- enfin, le risque de chômage est trois fois et demie plus élevé pour les ouvriers que pour les cadres (10,2 % contre 3 %).

### ***La segmentation du marché du travail***

Le marché du travail français est très actif (*voir Chapitre 1*) mais les entrées et sorties sont concentrées sur une partie limitée des salariés, les jeunes en particulier, cette concentration s'étant accompagnée du recours croissant aux contrats de courte durée.

Depuis 1973, suite à l'obligation faite aux employeurs de justifier d'une cause réelle et sérieuse le licenciement, on assiste à un important essor du recours aux contrats à durée déterminée (CDD) et à l'intérim. Quasi inexistant avant 1973, ils représentent aujourd'hui plus du dixième des emplois et la quasi-totalité des embauches.

Les fins de CDD ou de missions d'intérim n'étant pas soumises aux mêmes règles que le licenciement, le législateur a cherché à en encadrer le recours dès 1982, sans parvenir à freiner leur progression. De fait, les contrats de courte durée permettent aux employeurs d'adapter le volume de travail aux fluctuations de l'activité et d'échapper aux rigueurs, réelles ou supposées, du CDI.

Ils offrent également à certains salariés la possibilité d'accéder par étapes à l'emploi stable. En effet, les personnes en contrat court trouvent plus facilement un emploi stable que les chômeurs. Environ 3 salariés sur 10 en CDD ou en intérim une année donnée décrochent un CDI l'année suivante ; 62 % des personnes en CDD une année donnée obtiennent un CDI au cours des trois années suivantes (cette proportion décroît fortement avec le diplôme). Toutefois, pour les débutants sans diplômes, la probabilité d'avoir un CDI quand on occupait un emploi temporaire l'année précédente a baissé de plus de vingt points entre les périodes 1982-1986 et 1997-2001.

En revanche, les contrats de courte durée accroissent la segmentation du marché du travail et la récurrence entre emploi et chômage<sup>1</sup>, certains salariés, plutôt jeunes et peu qualifiés, étant durablement enfermés dans cette

---

[1] Dayan J.-L. et Kerbourc'h J.-Y. (2010), « La rupture conventionnelle du contrat de travail », *La Note d'analyse*, n° 198, Centre d'analyse stratégique, octobre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1262](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1262) ; Liégey M. (2009), « L'ajustement de l'emploi dans la crise : la flexibilité sans la mobilité ? », *La Note de veille*, n° 159, Centre d'analyse stratégique, novembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1074](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1074).

situation<sup>1</sup>. La proportion de personnes restées trois années de suite dans des situations alternées de chômage ou d'emploi précaire est passée de 4 % en 1982 à 10 % en 2000.

## 1.2. Les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes

Ce constat explique que la question de l'insertion professionnelle des jeunes ait mobilisé l'attention des pouvoirs publics dès le début des années 1980. Trente ans plus tard, cette insertion reste difficile (mais dans une proportion comparable, en moyenne, aux autres pays européens). Les jeunes demeurent les plus touchés par les évolutions du marché du travail malgré le développement de politiques visant à améliorer leur formation.

### ***Les jeunes Français éprouvent plus de difficultés que les autres jeunes Européens à intégrer la vie professionnelle***

En 2009, 56 % des jeunes Français âgés de 15 à 29 ans<sup>2</sup> sont actifs : 47 % occupent un emploi et plus de 9 % sont au chômage. Leur taux d'activité a connu une stabilisation depuis le milieu des années 1990, après une baisse régulière depuis les années 1970. Parmi les actifs de cette classe d'âge, le taux de chômage atteint 17 %<sup>3</sup>. Le taux d'emploi des 15-19 ans est inférieur en France de deux points à la moyenne des 27 pays de l'Union européenne (UE-27) et de quatre points à celle de l'Union à 15 (UE-15). L'effet de la crise a été particulièrement important en France sur le chômage des jeunes. En revanche, sur la période précédant la crise (1996-2008), la France avait réalisé une performance remarquable, avec une forte baisse de ce taux de chômage (– 6 points contre – 1,6 en moyenne dans l'OCDE).

La faible présence des jeunes sur le marché du travail s'explique notamment par :

- l'allongement de la durée des études en formation initiale ;
- la faible proportion de jeunes Français qui travaillent pendant leurs études par rapport aux autres pays (seulement 15 % à 20 % ont une activité régulière)<sup>4</sup>.

---

[1] Conseil d'orientation pour l'emploi [2009], *Les mobilités professionnelles*, rapport, septembre.

[2] Faute de pouvoir les homogénéiser, les sources statistiques utilisées, s'agissant des jeunes, font référence selon les thèmes, à plusieurs tranches d'âge : 15-19 ans, 15-24 ans, 15-29 ans ou 20-24 ans.

[3] Minni C. [2010], « Emploi et chômage des 15-29 ans en 2009 », *Dares Analyses*, n° 072, octobre.

[4] Céreq [2008], « Génération 2004, des jeunes pénalisés par la conjoncture », *Bref Céreq*, n° 248, janvier.

La faiblesse relative du taux d'emploi français des 15-24 ans n'est pas le reflet d'une incidence comparativement élevée du chômage dans cette tranche d'âge : la proportion de jeunes de 15-24 ans au chômage en France est équivalente à la moyenne de l'UE-15 et de seulement 0,6 point supérieure à celle de l'UE-27. Compte tenu du faible taux d'activité entre 15 et 24 ans, la position de la France est en revanche plus défavorable pour le taux de chômage que pour la part de chômage dans cette tranche d'âge (plus trois points en 2009 par rapport à la moyenne de l'UE-27 et de l'UE-15).

Par ailleurs, la phase d'insertion des jeunes s'est considérablement allongée. En 1982, seul un dixième des jeunes n'avait pas décroché un emploi stable trois ans après la sortie du système scolaire. Vingt ans plus tard, ils sont plus d'un quart<sup>1</sup>.

Les trajectoires sont surtout plus progressives et s'organisent autour de périodes de travail plus courtes et plus dispersées qu'auparavant. Toutefois, ce diagnostic est à nuancer selon le niveau de diplôme (l'enquête Génération du Céreq distingue huit groupes dans l'analyse des trajectoires). 58 % d'une génération a un accès rapide et durable à l'emploi, les 42 % restants se répartissant notamment entre « accès différé », « chômage persistant », « inactivité durable » ou « reprise de formation ».

Selon un rapport du Conseil économique et social<sup>2</sup>, près d'un étudiant sur deux effectuerait un stage au cours de sa scolarité. Si cette modalité d'activité risque de se substituer à des recrutements de salariés permanents, elle n'en constitue pas moins une voie intéressante d'insertion professionnelle. Trois jeunes salariés sur dix ont déjà travaillé chez leur employeur avant leur embauche, dont plus de la moitié comme stagiaires<sup>3</sup>.

Les jeunes subissent plus que les adultes les modifications des conditions d'emploi, les transformations structurelles des normes d'emploi s'opérant prioritairement *via* les embauches. Ils occupent majoritairement les emplois de courte durée (CDD, intérim).

Aujourd'hui, parmi les jeunes occupant un emploi stable trois ans après être sortis du système de formation, moins d'un tiers a accédé à cet emploi

---

[1] Fondeur Y. et Minni C. (2004), « L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail », *Économie et statistique*, n° 378-379.

[2] Walter J.-L. (2005), *L'insertion professionnelle des jeunes issus de l'enseignement supérieur*, Conseil économique et social, juillet.

[3] Céreq (2008), *op. cit.*

directement ; pour les deux tiers restants, la stabilité n'a été acquise qu'au prix d'un passage par l'emploi atypique (avant l'accès à l'emploi durable dans un délai relativement rapide), voire une succession d'emplois atypiques<sup>1</sup>. Cette mobilité est parfois subie (notamment pour les moins qualifiés) ou voulue (davantage pour les plus diplômés), avec la volonté d'expérimenter plusieurs postes avant de choisir un emploi particulier. Après ces premières années, la quasi-totalité des jeunes trouve un emploi stable.

Au-delà de l'allongement de la période d'insertion professionnelle, d'autres points méritent d'être soulignés<sup>2</sup> :

- il y a un accroissement de l'écart de salaire entre les salariés de 50 ans et ceux de 30 ans : l'écart était de 15 % en moyenne en 1975 ; il est de 40 % aujourd'hui. Cette situation est propre à la France, les autres pays européens accordant beaucoup moins de place à l'ancienneté dans la détermination des salaires<sup>3</sup> ; elle pèse aussi sur l'emploi des seniors ;
- l'élévation du niveau général d'éducation s'est accompagnée d'une dévalorisation d'une partie des diplômes. À diplôme équivalent, le poste occupé aujourd'hui par un jeune est inférieur à celui de la génération précédente<sup>4</sup>. Toutefois, le contenu des postes a lui aussi évolué, ce qui rend la comparaison difficile ;
- la situation des jeunes habitant une zone urbaine sensible (ZUS) est très défavorable, même à niveau de diplôme comparable : le taux de chômage dans les ZUS des 15-29 ans s'élevait à 30 % en 2009.

### ***Les jeunes ont été les plus pénalisés par les évolutions du marché du travail***

Il est apparu, après 1974, que la montée rapide du chômage s'exerçait d'abord au détriment des jeunes. Le « sur-chômage » croissant des débutants a donné lieu à plusieurs interprétations non exclusives<sup>5</sup> :

---

[1] Lopez A. [2004], « Les modes de stabilisation en emploi en début de vie active », *Économie et statistique*, n° 378-379 ; Lopez A. et Thomas G. [2006], « L'insertion professionnelle des jeunes sur le marché du travail : le poids des origines socioculturelles », *Données sociales : la société française*, INSEE.

[2] Dumont C. [2008], *25 ans de politique d'insertion des jeunes. Quel bilan ?*, Avis présenté au Conseil économique, social et environnemental, Paris, La Documentation française, octobre.

[3] Godot C. [2010], « Modèles de carrière et logiques de fin de vie active : quelles leçons de la comparaison européenne ? », in Centre d'analyse stratégique, *Vivre ensemble plus longtemps*, Gimbert V. et Godot C. [coord.], Paris, La Documentation française, p. 95-135, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1204](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1204).

[4] Le déclassement salarial s'est toutefois stabilisé depuis le début des années 2000 ; INSEE [2009], *Formations et emploi. Édition 2009*, Insee Références, juin.

[5] Dayan J.-L. et Harfi M. [2010], « L'avenir de la formation des jeunes », *La Note d'analyse*, n° 169, Centre d'analyse stratégique, mars, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1151](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1151).

- le marché du travail fonctionne comme une « file d'attente » où les débutants subissent de plein fouet la pénurie d'emplois, tandis que les salariés des « marchés internes » restent relativement protégés ;
- sous l'effet du SMIC, le coût du travail excède la productivité des jeunes peu formés ;
- l'appareil éducatif peine à produire les qualifications attendues par des entreprises confrontées à de profondes mutations économiques et technologiques. L'orientation des jeunes est, en effet, souvent subie en fonction des résultats scolaires et des places disponibles dans les différentes filières de formation disponibles, qui ne correspondent pas forcément aux besoins du marché du travail ;
- les entreprises ont une méconnaissance de l'ensemble des dispositifs d'insertion des jeunes qui manquent de lisibilité et mobilisent de nombreux acteurs ;
- lorsqu'il existe des emplois dans des métiers dits « en tension », certains jeunes ne souhaitent pas y entrer car ils sont trop éloignés de leurs aspirations ou offrent des conditions de travail ou de rémunération relativement moins favorables ;
- l'absence d'accompagnement dans l'emploi au cours des premiers mois, à la fois en interne à l'entreprise (tutorat) et en externe (appui d'agents des diverses structures d'insertion pour les jeunes les plus en difficulté) peut conduire à des départs anticipés. Les recruteurs sont ensuite souvent réticents à l'embauche de nouveaux jeunes en raison de ces expériences malheureuses.

Dans tous les cas, les plus touchés par ces difficultés d'insertion sont les jeunes les moins qualifiés.

Tous ces facteurs constituent autant de freins à l'embauche des jeunes par les entreprises<sup>1</sup>, freins que n'ont pas totalement levés les politiques développées depuis trente ans.

***Les politiques publiques ont privilégié l'amélioration de la formation et de l'orientation ainsi que la baisse du coût du travail***

Les réponses apportées par les pouvoirs publics découlent du diagnostic posé sur les raisons du chômage des jeunes :

---

[1] CERC (2008), *L'insertion professionnelle des jeunes*.

- éléver leur niveau de qualification en cours de scolarité ou en début de vie active ;
- réduire le coût du travail ;
- mieux répondre aux besoins de l'appareil productif et de services.

L'élévation du niveau de qualification a découlé naturellement de l'allongement général de la durée des études en formation initiale. Cet allongement est le principal facteur d'explication de la baisse régulière du taux d'activité des jeunes depuis le début des années 1970 (taux d'activité passé, pour les 20-24 ans, de 70 % à 35 % entre 1975 et 1995, et relativement stable depuis).

La réduction du coût du travail et la recherche d'une meilleure réponse aux besoins des entreprises ont été au cœur des politiques de l'emploi mobilisées pour faciliter l'intégration des jeunes dans les entreprises et ont été mises en place progressivement (*cf. tableau*). Elles ont pris appui sur les contrats aidés en alternance, combinant période d'activité et de formation, assortis d'aides financières : exonérations de cotisations sociales, primes, possibilité de rémunérer le jeune en dessous du SMIC.

Pour les jeunes rencontrant le plus de difficultés d'insertion non seulement professionnelles mais aussi sociales, et ne pouvant donc pas exercer immédiatement d'activité sans une remise à niveau préalable et une familiarisation avec le monde du travail, les contrats aidés ont été étendus au secteur non marchand. Cependant, la priorité aux dispositifs d'alternance a toujours été maintenue.



### Les jeunes de moins de 26 ans dans les dispositifs de politiques de l'emploi

	1973	1980	1990	2000	2009
Emplois aidés du secteur marchand (avec alternance)	157 000	436 000	516 000	657 000	641 000
Emplois aidés du secteur non marchand			120 000	163 000	56 000
Total des emplois aidés	157 000	436 000	636 000	820 000	697 000
Part des emplois aidés parmi les emplois occupés par les jeunes	3 %	10,6 %	20,3 %	30 %	25,8 %

Source : DARES

Limités au seul apprentissage en 1973, les contrats aidés ont été massivement mobilisés, prioritairement dans le secteur marchand, mais aussi dans le secteur non marchand pour les jeunes les moins qualifiés. Les contrats aidés sont devenus rapidement un des principaux modes d'entrée dans la vie active, notamment pour les moins qualifiés<sup>1</sup>.

Parallèlement à la mobilisation des contrats en alternance, les pouvoirs publics ont essayé d'organiser des dispositifs d'accueil, d'information et d'orientation pour les jeunes, soit au cours de leur scolarité, soit après leur sortie du marché du travail. La recherche de la meilleure articulation possible entre l'ensemble des acteurs intervenant dans ce domaine a été constante au cours des trente dernières années (Éducation nationale, Pôle emploi, chambres consulaires, entreprises, maisons de l'emploi, missions locales, permanences d'accueil d'insertion et d'orientation, etc.). La loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie a tiré les conséquences des insuffisances des dispositifs d'orientation en instituant un droit à l'orientation tout au long de la vie et en posant les bases d'un service public de l'orientation destiné à le mettre en œuvre.

### **1.3. Les difficultés du maintien dans l'emploi des seniors**

Le débat sur la réforme des retraites en 2010 a été l'occasion de renforcer la prise de conscience de la spécificité française en matière d'emploi des seniors. Cette prise de conscience est plus récente que celle concernant l'insertion professionnelle des jeunes car, pendant longtemps, la sortie du marché de l'emploi des seniors est apparue comme une solution pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes.

Cependant, il faut souligner que la question du taux d'emploi des seniors ne concerne pas tous les actifs. Les salariés des trois fonctions publiques ou des entreprises dont le statut des salariés s'inspire de celui de la fonction publique (EDF, GDF, SNCF, RATP...) ne sont pas concernés par les risques de licenciement, mais certains rencontrent d'autres difficultés liées à la gestion des fins de carrière ou à la pénibilité. Les non-salariés (artisans, commerçants, professions libérales, exploitants agricoles) sont confrontés à la question de la transmission de leur outil de travail avec l'objectif de s'assurer des revenus après la cessation de leur activité. L'analyse est ici centrée sur les seuls salariés exposés au risque de licenciement<sup>2</sup>.

---

[1] Gasquet C. et Roux V. [2007], « Les sept premières années de vie active des jeunes non diplômés : la place des mesures publiques pour l'emploi », *Économie et statistique*, n° 400, mai.

[2] Godot C. [2010], *op. cit.*

### ***La persistance d'un faible taux d'emploi des seniors...***

La France se caractérise depuis longtemps par un faible taux d'emploi des seniors par rapport aux autres pays européens (38,9 % en 2009). Ce niveau peu élevé, loin de l'objectif de 50 % fixé par la Stratégie de Lisbonne, s'explique surtout par la chute considérable du taux d'emploi en France après 60 ans. Le taux d'emploi des 55-59 ans est de 56 % (contre 69 % en Allemagne et 81 % en Suède), mais il tombe à 18 % pour les 60-64 ans (contre 43 % en Allemagne et 64 % en Suède). Enfin, la place de l'emploi chez les 65-69 ans est en France quasi inexistante (4 %), alors que la Suède et le Royaume-Uni affichent un taux de 18 %.

L'âge de sortie du marché du travail en France est parmi les plus bas d'Europe. En 2007, selon l'OCDE, l'âge moyen de cessation définitive d'activité en France était de 58,7 ans pour les hommes et 59,5 ans pour les femmes, contre 62,1 et 61 ans en Allemagne, 65,7 et 62,9 en Suède, 63,2 et 61,9 au Royaume-Uni.

Une part importante de la population passe par une phase de transition (relativement courte en France, d'environ un an contre un an et demi en Finlande et en Allemagne, ou trois ou quatre ans aux Pays-Bas et au Royaume-Uni), qui peut prendre plusieurs formes (alternatives ou successives) : préretraite, invalidité, dispositifs d'assistance, chômage, cumul emploi-retraite.

Enfin, tous les seniors ne vivent pas leur fin de carrière de la même façon. À partir de 50 ans, on observe une dichotomie entre les seniors qui se maintiennent à des postes de haute responsabilité et d'autres, une majorité, exclus du marché du travail et ayant très peu de chances de retrouver un emploi de même niveau.

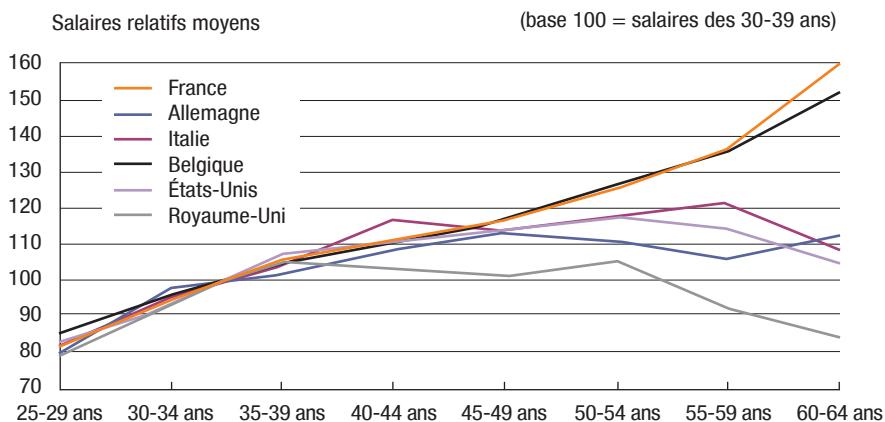
### ***...résultat d'un consensus social sur la gestion du marché du travail***

En France, les seniors ont été longtemps considérés comme une variable d'ajustement, les dispositifs de sortie anticipée du marché du travail ayant eu une place prépondérante jusqu'à très récemment. L'idée selon laquelle le retrait du marché du travail des salariés âgés pouvait être une « solution miracle » pour atténuer le coût social des restructurations et favoriser l'embauche des jeunes, tout en répondant aux vœux des intéressés de quitter la vie active, a été largement partagée par les acteurs sociaux et les pouvoirs publics.

Le phénomène d'éviction des seniors du marché du travail persiste aujourd'hui et constitue un facteur non négligeable de fin d'activité. À la discrimination

à l'embauche (seuls 9 % des CDD et des CDI sont conclus avec des salariés de plus de 50 ans) s'ajoute la tendance des employeurs à se défaire de leurs salariés les plus âgés. Ils peuvent y être incités par des facteurs économiques comme la suppression d'une activité ou une restructuration, par un rendement sur l'investissement dans le capital humain jugé insuffisant (en salaire, en formation supplémentaire) dans le cas d'un modèle de rémunération à l'ancienneté ou par le rythme des évolutions technologiques qui contribue à l'obsolescence des qualifications des seniors.

### ⌚ Salaires bruts relatifs des hommes employés à temps plein



Note : il s'agit des salaires relatifs moyens par groupes d'âge, sans contrôle des effets de composition, de sélection ou de cohortes. Par ailleurs, les données sont issues de sources propres à chaque pays et renvoient donc à des variables de nature différente.

Pour la France : salaires bruts horaires moyens des hommes. Pour les autres pays : salariés hommes à temps plein, salaires bruts moyens (base 100 à 30-39 ans), hebdomadaires (Royaume-Uni), mensuels (Allemagne) ou annuels (États-Unis, Italie) ; après impôts en Italie. Sources initiales : Belgique : banque de données de la sécurité sociale, 2000 ; Allemagne : données 1998 du *German Socio-Economic Panel* ; Italie : données 1998 du *Survey on Household Income and Wealth* ; Royaume-Uni : données 2000 du *Labour Force Survey* ; États-Unis : données 2000 du *Current Population Survey*.

Source : DADS 2001, INSEE et OECD Wage Data base of Full Time Workers pour les pays étrangers (d'après Gautié J. (2004), « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », Revue française d'économie, 18(4), p. 33-63.)

Sur ce dernier point, on constate que, dans l'industrie comme dans le tertiaire, les établissements plus informatisés ou aux pratiques organisationnelles innovantes emploient relativement moins de seniors<sup>1</sup>. Cela se vérifie aussi bien pour les plus qualifiés (cadres et professions intermédiaires) que pour les moins qualifiés (ouvriers et employés). Le lien causal entre innovation et emploi des plus âgés est, par sa complexité, difficile à mettre en évidence, mais l'analyse des flux d'emplois entre 1998 et 2001 conforte l'idée que l'innovation aggrave l'obsolescence des qualifications. En jouant à la fois sur les embauches et les sorties d'emploi, la diffusion des nouvelles technologies aurait bien un impact négatif sur l'emploi des seniors.

S'agissant des rémunérations, la France présente un modèle essentiellement ascendant, différent de la plupart des pays européens (*cf. graphique précédent*). Les seniors français gagnent en moyenne 80 % de plus que les salariés débutants de leur branche. En revanche, les pays nordiques (Finlande, Suède) présentent en moyenne des profils salariaux assez stables et peu progressifs sur l'ensemble de la carrière. Le Royaume-Uni présente un profil en cloche, qui résulte d'une très forte progressivité pendant la première moitié de la vie active et d'une dégressivité très importante en seconde partie, pour parvenir à un salaire légèrement plus élevé que le premier emploi.

S'il faut se garder de conclusions hâtives sur une modification de la gestion des âges dans l'entreprise (par une affectation des salariés âgés sur des emplois moins rémunérés), ces comparaisons conduisent néanmoins à s'interroger sur le modèle de carrière ascendant français qui semble peu incitatif en matière d'emploi des seniors, comparé à ce qui se passe dans les pays nordiques. Les entreprises soulignent notamment le manque de rentabilité de la main-d'œuvre au-delà d'un certain âge : les seniors coûtent « trop cher » ou, en tout cas, plus cher qu'un jeune pour le même travail (salaire *stricto sensu* mais aussi indemnités et primes additionnelles en fonction de l'ancienneté). Le coût du travail des seniors augmentant plus vite que leur productivité, les employeurs sont réticents à maintenir les travailleurs dans leur emploi au-delà d'un certain âge et encore plus à recruter des seniors.

Une autre raison pouvant expliquer le faible taux d'emploi des seniors, et qui a été longuement exposée lors du débat sur les retraites, est l'âge légal de départ à la retraite qui était, jusqu'à la réforme de 2010, un des plus bas dans l'Union

---

[1] Ananian S. et Aubert P. (2006), « Travailleurs âgés, nouvelles technologies et changements organisationnels », *Économie et statistique*, n° 397.

européenne. Il influe en effet fortement sur les comportements des salariés quant au choix de leur âge de départ effectif et sur celui des employeurs qui n'investissent plus dans la formation des salariés âgés et ne sont pas tentés d'en recruter de nouveaux (« effet horizon »).

L'état de santé et les conditions de travail sont également considérés comme des déterminants notoires, souvent corrélés, des sorties d'activité précoces (*cf. Chapitre 7*).

### ***Des politiques récentes en faveur du développement de l'emploi des seniors***

Pendant longtemps, les politiques publiques ont accompagné ce phénomène d'éviction : préretraites, dispense de recherche d'emploi, départs anticipés pour période longue d'activité se sont ainsi succédé au cours des trente dernières années.

Outre la suppression progressive, depuis 2003, des dispositifs d'accompagnement de sortie du marché du travail des seniors (le nombre d'entrées dans les préretraites publiques a été divisé par 10 entre 1999 et 2009), les pouvoirs publics ont relayé l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 pour promouvoir le maintien et le retour dans l'emploi des seniors par un plan d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 : campagne de communication visant à modifier les représentations socioculturelles, promotion d'une meilleure gestion des âges dans l'entreprise, décloisonnement des dispositifs en faveur des seniors, etc.

Les entreprises de plus de 50 salariés ont été tenues de négocier un accord ou de mettre en place un plan seniors avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010, sous peine de devoir s'acquitter d'une contribution de 1 % de leur masse salariale.

Ces actions ont permis de sensibiliser les entreprises à l'emploi des seniors. Ainsi, selon une enquête menée par la DARES à la fin de l'année 2008 sur la gestion des salariés de 50 ans ou plus<sup>1</sup>, 17 % des employeurs du secteur marchand estimaient qu'ils risquaient d'être confrontés à la disparition de certaines compétences clés détenues par les seniors dans les cinq ans à venir.

---

[1] Defresne M., Marioni P. et Thévenot C. (2010), « Emploi des seniors : pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques », *Dares Analyses*, n° 054, septembre.

### ***Une évolution positive dans la dernière décennie***

Depuis 2000, le taux d'emploi des seniors (55-64 ans) a augmenté fortement jusqu'en 2005, passant de 29 % à 38 % avant de se stabiliser entre 2006 et 2008, en raison notamment d'effets de structure démographique de la catégorie des 55-64 ans. Malgré la crise du marché du travail, le taux d'emploi a repris sa progression en 2009 pour atteindre son point le plus haut depuis 1984 (38,9 %). La mise en place des plans seniors s'inscrit dans cette dynamique.

#### **1.4. Une politique volontariste de maîtrise du coût du travail**

Composante importante du débat économique sur les causes du chômage<sup>1</sup>, le niveau du coût du travail en France a pu être incriminé au motif que :

- le poids des charges sociales constituerait un handicap par rapport à des pays qui ont choisi un autre mode de financement de la protection sociale ;
- l'existence d'un salaire minimum, et son augmentation, conduiraient à pénaliser les emplois peu qualifiés.

#### ***Un coût du travail globalement comparable, en moyenne, à celui de nos principaux partenaires européens...***

L'analyse comparative des coûts du travail entre pays est un exercice difficile et il existe plusieurs sources<sup>2</sup> n'ayant pas toujours des résultats convergents<sup>3</sup>.

Les comparaisons internationales montrent que, jusqu'à une date récente, le coût du travail français n'était pas particulièrement défavorable par rapport à nos principaux partenaires (Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis), mais que sa composition était différente, la part des cotisations étant, en moyenne (mais pas à tous les niveaux de salaires), plus importante dans le cas de la France. Ceci reflète un modèle de financement de la protection sociale peu tourné vers les ressources fiscales (y compris celles portant sur les revenus du travail).

---

[1] Conseil d'orientation pour l'emploi (2008), *Document de synthèse relatif aux causes du chômage*, janvier.

[2] Comptabilité nationale, Structural Business statistics, DADS, Labour costs survey/Ecmoss, US Department of Labor, Statistisches Bundesamt Deutschland, 11 avril 2011.

[www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/04/PD11\\_143\\_624.te](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/04/PD11_143_624.te)  
platelid=renderPrint.psm1

[3] À titre d'exemple, dans l'industrie manufacturière, selon les *Structural Business Statistics* d'Eurostat, le coût salarial horaire serait en Allemagne supérieur de 23 % à ce qu'il est en France en 2007 ; il serait au contraire inférieur de 1 % selon les enquêtes *Labor Costs Surveys* (enquête Ecmoss en France) de 2004 prolongées à l'aide des indices trimestriels du coût du travail d'Eurostat. Une partie de la faiblesse des statistiques est liée à la mesure du temps de travail.

L'ensemble des études montre que le coût du travail a sans ambiguïté évolué plus vite en France qu'en Allemagne au cours des années 2000, mais après une période où la dynamique était inverse. Sur les vingt dernières années, l'Allemagne a connu une évolution atypique des coûts salariaux alors que l'évolution en France a été proche de celle du reste de la zone euro (*cf. tableaux ci-dessous*). Jusqu'en 1996, la réunification avait tiré à la hausse les salaires. Depuis, face à cette dérive des coûts et aux fortes hausses du chômage, plusieurs phases de modération salariale (1996-1997 puis 2003-2007) ont au contraire mené à une évolution moins dynamique en Allemagne qu'en France.

❖ **Coûts salariaux horaires en France et en Allemagne en 2008 [euros/heure]**

Comptabilité nationale	France	Allemagne
Industrie manufacturière	31,5	32,7
Services marchands	28,7	23,1
Secteurs concurrentiels	28,3	25,9

Source : Eurostat, calculs DG Trésor

❖ **Évolutions annuelles moyennes entre 2000 et 2008 des coûts salariaux horaires en France et en Allemagne**

Comptabilité nationale	Entre 2000 et 2008		Entre 1991 et 2008	
	France	Allemagne	France	Allemagne
Industrie manufacturière	3,5 %	2,2 %	3,4 %	3,7 %
Services marchands	2,9 %	1,4 %	2,7 %	2,8 %
Secteurs concurrentiels	3,0 %	1,6 %	2,9 %	3,0 %

Source : Eurostat, calculs DG Trésor

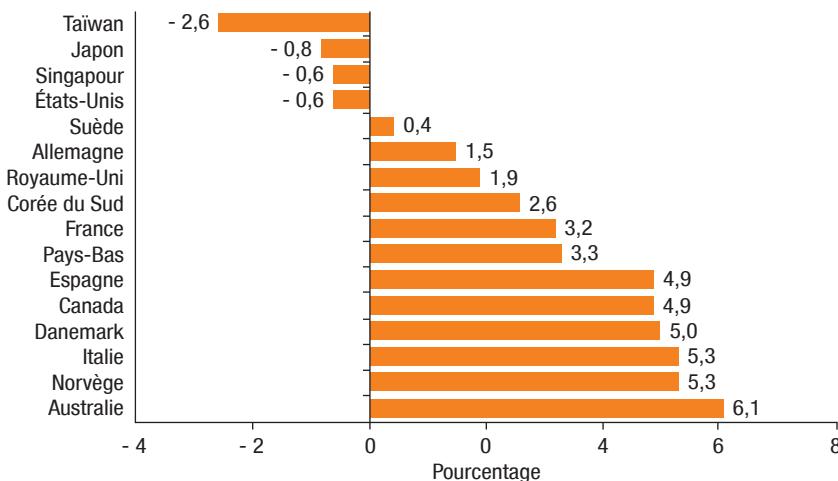
La comparaison avec les pays européens au-delà de la seule industrie manufacturière n'est pas non plus défavorable à la France. Ainsi, en 2007, sur un échantillon de dix pays européens, le coût annuel moyen du travail pour un salarié travaillant à temps plein dans l'industrie ou les services, et rémunéré au niveau du salaire moyen, était supérieur non seulement en

Allemagne, mais aussi en Belgique, au Luxembourg, en Autriche, au Danemark et en Suède, équivalent au Royaume-Uni et inférieur seulement en Espagne et en Finlande<sup>1</sup>.

Cependant, cette compétitivité est compromise par l'évolution des salaires en France au cours des dix dernières années qui est plus rapide que chez ses partenaires économiques.



### Taux de croissance annuel moyen des coûts unitaires du travail dans l'industrie manufacturière 1998-2008, en dollars



Source : Bureau of Labor Statistics, International labor comparison, 2010

Mais, hors comparaisons internationales, sur longue période, le coût réel du travail en France est d'une grande stabilité : dans les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et de la finance, si une heure de travail salarié coûte 2,2 fois plus cher en 2004 qu'en 1975, cette hausse du coût horaire a été compensée sur la période par des gains de productivité de même ampleur<sup>2</sup>, la productivité horaire apparente du travail ayant été multipliée par 2,3. En fait, le coût salarial par unité de valeur ajoutée produite a diminué de 5,5 % en trente ans dans ces secteurs.

[1] Données issues du rapport de juin 2010 de la Commission des comptes de la sécurité sociale [p. 96 - Sources Eurostat et OCDE].

[2] Insee Première, novembre 2008.

Cependant, ces raisonnements ne valent pas pour le coût du travail des salariés les moins qualifiés, pour lesquels l'existence d'un salaire minimum a amené les pouvoirs publics à mettre en œuvre une politique d'allègement des charges sociales.

***...notamment grâce à une politique d'allègement des charges sociales en faveur des emplois les moins qualifiés***

Une politique de baisse des cotisations patronales de sécurité sociale sur les bas salaires a été menée, surtout depuis 1993<sup>1</sup>. Si la baisse a été partiellement neutralisée par la hausse des prélèvements destinés au financement des régimes de retraite complémentaire et d'assurance chômage, cette politique d'allègement massif des cotisations patronales (26 ou 28 points au niveau du SMIC entre 2000 et 2008, selon la taille de l'entreprise) a permis de contenir le coût du travail pour les bas salaires.

La progression du coût du travail au niveau du SMIC a été inférieure à la progression du coût du travail au niveau du salaire moyen depuis la mise en place des allègements. Entre 1980 et 1992, le coût du travail a crû de 1,8 % par an en termes réels pour le SMIC et de 1,5 % pour le salaire moyen. En revanche, entre 1993 et 2008, les taux de croissance annuels moyens ont été de 0,6 % et de 1,6 % respectivement.

Ainsi, du fait de ces dispositifs, le coût horaire réel du travail au niveau du SMIC, qui avait fortement progressé au début des années 1980 suite aux revalorisations du salaire minimum, a sensiblement ralenti entre 1992 et 2008 (0,6 % par an), alors que la hausse du SMIC se poursuivait. À partir de 1993, les divers dispositifs d'allègement de cotisations ont en effet compensé l'augmentation des salaires, neutralisé le choc des 35 heures et ralenti la progression du coût du travail.

Cette progression modérée du coût du travail au niveau des bas salaires, dans un contexte où le SMIC a augmenté plus rapidement que le salaire moyen, a un effet positif sur l'emploi peu qualifié. Les premières études, qui portaient seulement sur les « allègements Juppé » (première vague, de 1993 à 1998, soit moins de la moitié des allègements actuels), évaluaient déjà cet effet à 200 000 à 450 000 emplois créés ou sauvagardés<sup>2</sup>.

---

[1] Rapport à la Commission des comptes de la sécurité sociale.

[2] Crépon B. et Desplatz R. (2002), « Réduction des charges et emploi : évaluer la critique », *Revue de l'OFCE*, n° 82 ; Gafsi I., L'Horty Y. et Mihoubi F. (2005), « Réformer les exonérations de cotisations sociales », *Revue française d'économie*, vol. 19, n° 3, p. 91-116 ; Jamet S. (2005). « Allègements généraux de

Une étude plus récente conduite sur l'effet global de la seule réforme Fillon de 2003 aboutit à la conclusion que, dans son ensemble (en couplant des allègements de charges et le mécanisme de ratrapage du SMIC), elle aurait eu un faible impact sur l'emploi, voire un impact légèrement négatif, ses effets sur l'évolution du coût du travail n'étant pas les mêmes selon les entreprises<sup>1</sup>. Quelle que soit sa situation, l'emploi d'une entreprise a d'autant plus augmenté que son coût du travail a baissé.

Globalement, en se fondant sur les élasticités de l'emploi au coût du travail estimées à partir des premiers travaux d'évaluation des effets de cette politique d'exonérations de cotisations, on peut estimer grossièrement à 800 000 le nombre d'emplois sauvegardés ou créés, par rapport à une situation où ces exonérations de cotisations patronales n'existeraient pas<sup>2</sup>.

L'objectif de ces politiques d'allègement de cotisations patronales était d'enrichir le contenu de la croissance en emploi peu qualifié en abaissant son coût par rapport à l'emploi plus qualifié et au capital. S'il apparaît que cet objectif a été atteint sur longue période, on peut s'interroger sur ses effets potentiellement désincitatifs à une spécialisation plus forte de l'économie vers des emplois plus qualifiés.

La politique d'allègements de charges sur les bas salaires a été complétée par une modération des revalorisations annuelles du SMIC, qui sont calculées sur la base de l'augmentation des prix à la consommation hors tabac, majorée de la moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat du salaire horaire brut ouvrier, sans coup de pouce depuis 2007. La loi du 3 décembre 2008 a créé une commission consultative d'experts chargés de remettre chaque année à la Commission nationale de la négociation collective et au gouvernement un rapport sur les évolutions souhaitables du SMIC.

Mais le coût horaire du travail ne saurait à lui seul refléter la compétitivité d'une économie. En examinant l'évolution, depuis 1995, de la productivité horaire du travail dans l'industrie manufacturière en France et chez ses principaux concurrents étrangers, on constate que la situation de la France s'est dégradée. Si l'évolution en moyenne annuelle de la productivité horaire

---

cotisations sociales et emploi peu qualifié : de l'impact sectoriel à l'effet macroéconomique », *Revue française d'économie*, vol. 19, n° 3, p. 57-90.

[1] Bunel M., Gilles F. et L'Horty Y. (2010), « Les effets des allègements de cotisations sociales sur l'emploi et les salaires : une évaluation de la réforme de 2003 », *Économie et statistique*, n° 429, août.

[2] Évaluation DARES-DG Trésor pour le rapport du Conseil pour l'orientation de l'emploi de février 2006 sur les aides publiques aux entreprises.

dans l'industrie manufacturière sur la période 1995-2000 plaçait la France après les États-Unis mais avant l'Allemagne, le Japon et le Royaume-Uni, sur la période 2000-2007, la France se retrouvait derrière les États-Unis, le Japon, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

## 2 ■ Les insuffisances de la formation tout au long de la vie

L'élévation du niveau de qualification des actifs est un enjeu fort dans la mesure où existe une corrélation positive entre emploi et formation dans tous les pays développés<sup>1</sup>. Comparé à celui de ses principaux partenaires économiques, le niveau de formation de la population active en France présente deux spécificités (*cf. tableau*) :

- une proportion importante d'actifs a un niveau de qualification inférieur au second cycle de l'enseignement secondaire ;
- une proportion plus forte de diplômés de l'enseignement supérieur.

### ❖ Structure de la population active (25 à 64 ans) selon le niveau de formation atteint en 2008

	France	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	OCDE	UE-19
Niveau inférieur au deuxième cycle de l'enseignement secondaire	20	13	14	11	29	28
Deuxième cycle de l'enseignement secondaire	42	54	53	48	44	47
Au-delà de l'enseignement secondaire	38	33	33	41	28	25

Source : OCDE, Regards sur l'éducation 2010

La France se caractérise aussi par l'importance donnée à la formation professionnelle initiale et au diplôme, qui orientent fortement l'ensemble de la carrière professionnelle, ainsi que par une utilisation de la formation continue qui ne corrige pas les insuffisances de la formation initiale et n'autorise

[1] OCDE (2010), *Regards sur l'éducation*. Voir notamment le chapitre A, indicateurs A6.

pas assez les réorientations en cours de vie active. Elle peine donc encore à s'inscrire dans le cadre des orientations européennes en faveur de la formation professionnelle tout au long de la vie.

## 2.1. L'ouverture récente des formations initiales vers le monde professionnel

Les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes résultent pour partie de l'écart existant entre les formations reçues en cours de scolarité et les qualifications attendues par les entreprises. Le nécessaire rapprochement du monde de l'éducation de celui du travail (sans pour autant concevoir la formation initiale sous le seul angle des exigences de court terme du marché du travail) passe par une meilleure connaissance réciproque, mais surtout par une adaptation du contenu des formations. Les cursus scolaires font désormais une plus large place à la connaissance du milieu professionnel, ce qui influe positivement sur le contenu des formations et l'orientation des jeunes.

Depuis la rentrée 2005, une séquence d'observation en milieu professionnel, d'une semaine au maximum, est obligatoire en classe de troisième. En outre, il existe une option facultative de découverte professionnelle (3 heures hebdomadaires) visant à apporter aux élèves une première connaissance du monde professionnel. Enfin, pour les élèves scolairement fragiles, prêts à se mobiliser autour d'un projet de poursuite de formation à l'issue de la classe de troisième, a été mis en place un module de découverte professionnelle de 6 heures hebdomadaires.

Pour les élèves suivant un enseignement professionnel, depuis la loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989, tous les programmes comportent des stages ou des périodes en entreprise obligatoires : 5 à 8 semaines pour le BEP, 16 à 18 semaines pour le Bac professionnel. Pour les étudiants, les stages en entreprise, autrefois réservés aux étudiants en école d'ingénieurs ou de commerce, sont désormais présents dans les filières universitaires.

Cette ouverture vers le monde professionnel a pu améliorer la connaissance que les jeunes ont du milieu professionnel, elle n'a pas permis cependant de réduire le nombre d'élèves sortant sans qualification ou sans diplôme<sup>1</sup>.

---

[1] La sortie du système éducatif sans qualification désigne une interruption d'études au premier cycle de l'enseignement secondaire ou au cours de la première année de CAP ou de BEP. Elle concerne 40 % des 140 000 jeunes qui sortent chaque année du système éducatif sans diplôme, les autres étant allés jusqu'en année terminale de CAP, de BEP ou de baccalauréat, même s'ils n'ont pas obtenu le diplôme correspondant.

Si, jusqu'en 2006, le pourcentage de jeunes sortant du système éducatif sans niveau de qualification reconnu a régulièrement diminué, passant de 8,4 % en 1996 à 5,1 % en 2006, il a augmenté à nouveau en 2007 et 2008 (5,7 %).

Cette situation est préoccupante dans la mesure où ces jeunes éprouvent beaucoup de difficultés à s'insérer sur un marché du travail de plus en plus exigeant en matière de qualification. En effet, le problème du chômage des jeunes est d'abord celui des non qualifiés. Parmi les jeunes non qualifiés (niveau VI et V bis), ceux en emploi ne représentent que 28,8 % contre 38 % pour l'ensemble des jeunes. En revanche, ils sont beaucoup plus touchés par le chômage (18,2 % contre 10,2 %).

Cependant, ces dernières années, une évolution se dessine avec la diversification des voies de formation et un recours accru à la formation en entreprise (*cf. tableau*). L'enseignement professionnel « classique » recule mais ce recul, essentiellement démographique, a été plus que compensé par le développement de l'alternance.



### Évolution des trois filières de formation professionnelle initiale des jeunes

	1990		2007		Évolution 2007/1990 en %
	Nombre	%	Nombre	%	
Enseignement professionnel	742 000	67,5	713 000	53,9	– 3,90 %
Apprentissage	225 000	20,5	418 000	31,6	85,80 %
Contrats de qualification/ professionnalisation	132 000	12	192 000	14,5	45,50 %
Total	1 099 000	100	1 323 000	100	20,40 %

Source : DEPP-MEN et ministère chargé de l'emploi (DARES)

Le développement de l'apprentissage comme voie de formation initiale permet une meilleure insertion professionnelle : en 2008, sept mois après leur sortie du système éducatif, 71 % des apprentis étaient en emploi contre 51 % des lycéens

issus de l'enseignement professionnel. Cette voie de formation n'est plus par ailleurs limitée au niveau V mais s'ouvre largement aux niveaux III et IV<sup>1</sup>.

Pour les élèves ayant poursuivi leurs études au-delà du baccalauréat, posséder un diplôme de l'enseignement supérieur demeure un atout certain pour entrer sur le marché du travail<sup>2</sup>. Sans être insensibles aux aléas conjoncturels, les diplômés du supérieur sont loin de connaître les difficultés des autres débutants. Toutefois, à niveau de diplôme équivalent, ceux issus de filières professionnelles entrent dans la vie active dans de meilleures conditions que les diplômés de filières générales. De même, les jeunes issus de spécialités industrielles ou scientifiques s'insèrent plus aisément que ceux issus de spécialités tertiaires ou de sciences humaines.

Des progrès doivent donc être accomplis à tous les niveaux de formation pour que le rapprochement opéré ces dernières années entre le monde de l'éducation et celui du travail puisse déboucher sur une première qualification des jeunes correspondant mieux aux besoins de l'économie. Toutefois, les mutations économiques et les progrès de la technique nécessitent une adaptation permanente des qualifications. Tel est l'objet des politiques de formation professionnelle continue qui doivent permettre de compléter et d'adapter la formation initiale tout au long de la vie professionnelle avec l'objectif de maintenir et développer l'employabilité de l'ensemble des actifs.

## **2.2. La formation professionnelle continue doit contribuer à assurer le maintien de l'employabilité**

***Le taux d'accès à la formation des actifs français entre 25 et 64 ans reste faible<sup>3</sup>***

Dans cette tranche d'âge, qui représente l'essentiel des actifs en France, seuls 35 % des salariés participent à une formation professionnelle chaque année, contre 40 % en moyenne dans les autres pays de l'OCDE (*cf. tableau suivant*). De plus, 52 % des adultes français n'ont jamais cherché à se renseigner ou à participer à une formation professionnelle. Le faible recours à la formation concerne autant les actifs que les demandeurs d'emploi.

---

[1] Dayan J.-L. et Harfi M. (2010), *op. cit.*

[2] Céreq (2008), « Être diplômé de l'enseignement supérieur, un atout pour entrer dans la vie active », *Bref Céreq*, n° 253, juin.

[3] OCDE (2010), *Regards sur l'éducation 2010 : les indicateurs de l'OCDE*, septembre.



## Participation à des actions de formation (en pourcentage)

	Actifs occupés	Chômeurs	Total
France	42	17	35
Allemagne	53	27	45
Royaume-Uni	57	30	49
États-Unis	55	32	49
Moyenne OCDE	46	24	41
Moyenne UE-19	44	21	37

Source : OCDE, Regards sur l'éducation 2010

Pourtant, les moyens financiers mobilisés pour la formation professionnelle sont en augmentation régulière et les voies de formation se diversifient. D'un montant de 29,8 milliards d'euros en 2008, l'effort financier de la Nation pour la formation professionnelle et l'apprentissage (y compris les dépenses des trois fonctions publiques) s'est accru de 30 % (en valeur) depuis 2000, même s'il est resté globalement stable depuis 2002, à 1,5 % du produit intérieur brut.



## Répartition des dépenses de formation par public bénéficiaire

	2000		2008		Évolution 2008/2000
	M€	%	M€	%	%
Jeunes	5 876	26	7 128	24	21,3
Demandeurs d'emploi	3 476	15	3 636	12	4,6
Actifs occupés du secteur privé	8 991	39	13 059	44	45,2
Agents du secteur public	4 238	18,5	5 594	19	32
Investissement	352	1,5	359	1	2
<b>Total</b>	<b>22 933</b>	<b>100</b>	<b>29 776</b>	<b>100</b>	<b>29,8</b>

Source : « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage en 2008 », Dares Analyses, novembre 2010

Les entreprises sont de loin le principal financeur avec 42 % de la dépense globale engagée, dont la moitié transite par l'intermédiaire des organismes

paritaires collecteurs agréés. Le reste se répartit entre État, régions et, dans une moindre mesure, Unédic, autres administrations et ménages. L'effort global de formation réalisé par les entreprises pour leurs salariés représente en moyenne 2,9 % de leur masse salariale. On se situe bien au-delà de l'obligation légale, qu'il s'agisse des entreprises de 10 à 19 salariés dont l'effort effectif est de 1,3 % pour une obligation légale fixée à 1,05 % ou des entreprises de 20 salariés et plus pour lesquelles l'obligation légale est de 1,6 % et dont l'effort peut atteindre 4 % pour les plus grandes, au-delà de 2 000 salariés.

### ***La persistance des insuffisances du système français de formation continue***

Les insuffisances de notre système ont bien été identifiées<sup>1</sup> :

- un dispositif de collecte des fonds de la formation professionnelle critiqué pour ses cloisonnements, son manque de transparence, ses coûts de gestion ;
- un accompagnement insuffisant face à un système complexe pour les personnes et les entreprises, notamment les plus petites, pour construire des projets et se repérer dans l'offre de formation ;
- de fortes inégalités d'accès à la formation, au détriment des moins qualifiés, des plus âgés, des salariés des petites entreprises ou des demandeurs d'emploi ;
- des financements insuffisamment orientés vers les entrants sur le marché du travail, notamment les jeunes sans qualification, ou les demandeurs d'emploi ;
- un système d'évaluation des résultats limité au regard des moyens mobilisés.

Ce sont les salariés des grandes entreprises, qui ont déjà le meilleur niveau de formation initiale, qui accèdent le plus à la formation professionnelle<sup>2</sup>. Ils bénéficient davantage des possibilités offertes dans le cadre du plan de formation établi par leur employeur. En 2008, le taux d'accès à la formation pour l'ensemble des salariés est de 43,5 %, mais il est de 46 % dans les entreprises de 250 à 499 salariés, de 53,4 % dans celles de 500 à 1 999 salariés et de 59,2 % pour les plus de 2 000. Ce taux descend jusqu'à 14,9 % pour la tranche de 10 à 19 salariés : même s'il a progressé au fil des ans (9,3 % en 1995 et 9,7 % en 2000), il reste donc beaucoup plus faible.

---

[1] Document d'orientation du gouvernement pour la réforme de la formation professionnelle, 25 juillet 2008.

[2] IGAS [2008], *Évaluation du service rendu par les organismes collecteurs agréés (OPCA, OPACIF et FAF)*. rapport de synthèse présenté par Pierre de Saintignon, Danielle Vichien, Philippe Dole et Jérôme Guedj, mars. Voir aussi MINEFI [2010], *Annexe au projet de Loi de finances pour 2011*, Formation professionnelle.

S'agissant des salariés des entreprises de moins de 10 salariés, leur participation à des actions de formation reste encore plus modeste : en 2006, dans ces entreprises, plus de 450 000 personnes ont bénéficié d'un ou plusieurs stages au titre du plan de formation, ce qui signifie un taux d'accès à la formation inférieur à 10 %. Ce constat vaut également pour les nouveaux dispositifs créés par la loi de 2004 (période de professionnalisation, droit individuel à la formation-DIF).

L'inégalité d'accès à la formation est également marquée entre salariés et non-salariés. Par exemple, le taux d'accès des artisans à la formation en 2005 était inférieur à 6 %.

La catégorie d'emploi conditionne largement l'accès à la formation. En 2008, alors que le taux d'accès de l'ensemble des salariés s'élevait à 43,5 %, celui des ingénieurs et cadres était de 57,7 %, celui des ouvriers de 33,2 % et celui des employés de 37,7 %.

Par ailleurs, les salariés sans diplôme accèdent trois fois moins à la formation que les diplômés de l'enseignement supérieur. Plus généralement, l'accès au diplôme en cours d'âge actif est rare. En 2005, seules 3 personnes de 20 à 49 ans sur 1 000 ont obtenu un diplôme par la voie de la formation continue. Ce flux représente 100 000 diplômes et a augmenté de moitié dans la dernière décennie mais il demeure parmi les plus faibles en Europe.

La formation professionnelle ne permet donc pas de compenser, en cours de vie professionnelle, les insuffisances de la formation initiale.

La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, qui reprend largement l'accord national interprofessionnel signé à l'unanimité en janvier, vise à réorienter la formation professionnelle continue vers les actifs peu qualifiés, à assurer une plus grande continuité entre formation professionnelle initiale et continue et à sécuriser les parcours professionnels. Plusieurs dispositions vont en ce sens :

- la loi complète le droit à la qualification professionnelle, posé par le code du travail, par un droit à l'information et à l'orientation et crée un service public de l'orientation tout au long de la vie ;
- le socle de compétences et de connaissances défini par le code de l'éducation (français, mathématiques, culture humaniste, langue étrangère, TIC) est intégré aux objectifs assignés à la formation professionnelle tout au long de la vie ;

- les missions des organismes paritaires collecteurs agréés sont complétées et le seuil de collecte est relevé à 100 millions d'euros, incitant aux regroupements d'OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés). Un redéploiement des agréments est prévu pour 2012 ;
- le nouveau Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels recevra des OPCA une contribution avec pour mission de financer la formation de 500 000 salariés à l'employabilité menacée et 200 000 demandeurs d'emploi. Il s'agit, à moyens constants, de recentrer l'effort sur les actifs les plus fragiles ;
- le contrat de professionnalisation est élargi aux allocataires de minima sociaux et renforcé pour mieux bénéficier aux jeunes sans qualification (tutorat). Le quota de 3 % de jeunes en alternance est reconduit<sup>1</sup> et les branches sont invitées à s'engager sur des objectifs d'embauche ;
- en cas de rupture du contrat de travail, le salarié peut mobiliser ses droits ouverts au titre du droit individuel à la formation pendant sa période de préavis, au cours de sa recherche d'emploi, auprès d'un nouvel employeur ;
- le congé individuel de formation peut être pris en charge par L'OPACIF<sup>2</sup> lorsque l'action se déroule hors temps de travail ;
- la préparation opérationnelle à l'emploi permet à un demandeur d'emploi d'accéder à des actions de formation professionnelle en vue d'occuper un poste correspondant à une offre déposée auprès de Pôle emploi.

\* \* \*

À l'issue de cet examen des grandes tendances du marché du travail, centré sur les politiques sectorielles conduites en faveur de publics particuliers (jeunes et seniors) ou d'éléments structurants de la compétitivité de l'économie (coût du travail et qualification de la main-d'œuvre), il faut garder à l'esprit que ces politiques s'adressent à des femmes et des hommes qui ont des attentes différentes, en particulier en fonction de leur âge (*cf. encadré suivant*).

---

[1] Depuis a été annoncé, début 2011, l'instauration d'un bonus-malus autour d'un quota d'alternants porté à 4 % des effectifs, toujours pour les entreprises de plus de 250 salariés.

[2] Organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation.



### **Les générations réagissent différemment aux transformations du marché du travail**

Les jeunes générations se sentent sous-évaluées par rapport à leur niveau d'éducation, malgré un meilleur niveau de qualification et une bonne maîtrise des TIC, notamment du fait de leur statut d'emploi (embauche sur des contrats courts pour une période plus ou moins longue), mais les attentes relèvent plus particulièrement du registre du revenu et des opportunités de développement de l'employabilité dans le cadre d'un travail « motivant ».

Les plus âgés jouissent d'une grande sécurité d'emploi, de salaires confortables et d'une meilleure prise en charge par les syndicats. Toutefois, ils considèrent que leur expérience est souvent négligée et dévalorisée au profit de l'« innovation », avec la crainte d'une exclusion précoce du marché du travail (et, alors, une faible chance de réinsertion).

Quant aux membres de la génération intermédiaire (30-50 ans en 2010), s'ils bénéficient globalement d'une plus grande sécurité d'emploi, d'une part ils craignent de se voir imposer les mêmes exigences de flexibilité que les plus jeunes et d'autre part, ils sont confrontés à la perspective d'une carrière plus longue que leurs aînés... sans les généreux plans de prépension. Plus ils se rapprochent de 50 ans, plus ils sont considérés comme de « futurs » vieux salariés et donc soumis au risque de relégation ; plus ils affirment leur « goût » pour la vie extra-professionnelle (par exemple, la volonté d'avoir des enfants), plus les femmes (et les hommes) risquent de voir les opportunités de faire carrière s'amenuiser.

*Sources : Vendramin P. (éd.) et al. (2008), Generational Approach to the Social Patterns of Relation to Work (Deliverable D11), Report for the European Commission, septembre ([www.ftu-namur.org/sprew](http://www.ftu-namur.org/sprew)) ; « Mutations du travail et générations. Dynamiques intergénérationnelles et cohésion sociale », Notes éducation permanente, n° 2007, 19 décembre 2009*

## Les entreprises face aux évolutions économiques et sociétales

Les profondes mutations de l'économie et de la société françaises au cours des trente dernières années ont eu des conséquences importantes sur la vie des entreprises. La montée de la mondialisation et la place de plus en plus grande de la sphère financière qui l'a accompagnée ont influé directement sur l'organisation des entreprises et sur les relations sociales en leur sein. Par ailleurs, les citoyens ont désormais vis-à-vis des entreprises des attentes plus fortes, qui ne se limitent plus à celle, traditionnelle, d'un apport de revenu : qualité de la vie au travail, contribution à la lutte contre l'exclusion professionnelle, participation à la politique de diversité, prise en compte des exigences du développement durable.

Les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, mais aussi les services publics, doivent donc relever un triple défi : s'adapter à l'évolution du contexte international pour continuer à remplir au mieux leur mission première qui est de produire les biens et les services qui contribuent à la prospérité de la Nation, traduire ces changements dans les formes et le contenu du dialogue social et enfin s'investir dans de nouveaux champs pour répondre aux attentes plus diversifiées de la société.

### 1 ■ Le choc de la mondialisation

Si les décennies 1960 et 1970 ont été celles de l'ouverture de l'économie française sur l'Europe, avec le développement d'un espace économique européen, à partir des années 1980 les entreprises françaises ont eu à prendre en compte la mondialisation, qui s'est traduite par un quadruple phénomène :

- accroissement des échanges internationaux ;
- développement des entreprises françaises sur de nouveaux marchés ;

- venue sur le territoire national d'investisseurs étrangers ;
- poids croissant de la sphère financière.

Les modalités d'organisation des entreprises en ont été profondément modifiées. Ce mouvement de mondialisation devrait se poursuivre dans les années à venir.

### **1.1. L'explosion des échanges internationaux**

La France est aujourd'hui le sixième exportateur mondial. Les importations comme les exportations, qui comptaient pour moins du quart de la demande intérieure de produits manufacturés dans les années 1970, en représentaient en 2005 presque la moitié<sup>1</sup>. Constitués à 90 % de biens manufacturés, les échanges de la France (somme des exportations et des importations) ont été multipliés par 4,4 en valeur entre 1980 et 2004. Les échanges de services se sont également rapidement développés (exportations multipliées par 4 entre 1980 et 2004).

Cette progression des échanges de biens et services, plus rapide que celle du PIB (multiplié par 3,7 entre 1980 et 2004), reflète le net accroissement de l'ouverture de l'économie. La somme des exportations et des importations de biens et services représente désormais plus de la moitié du PIB. La part exportée de la production manufacturière est passée de 20 % au début des années 1970 à 45 % actuellement.

La mondialisation a donc dessiné un nouveau visage de l'économie française. En 2004, environ 100 000 entreprises étaient exportatrices de marchandises, dont 80 % de PME-PMI indépendantes, ces dernières contribuant à hauteur de 22 % à nos ventes à l'étranger. 6,2 millions d'emplois dépendaient directement ou indirectement des exportations de biens et de services, dont 5,2 millions des seules exportations de marchandises.

Cependant, il faut relativiser les conséquences de l'ouverture croissante de l'économie française. Le poids du commerce extérieur reste relativement modeste comparé en particulier à la demande interne : il a contribué à concurrence de 10 % à l'accroissement du PIB au cours de la décennie 1980. Par ailleurs, il ne peut pas être dissocié du développement de l'implantation des entreprises françaises à l'étranger.

---

[1] Valersteinas B. (2005), *L'industrie en France et la mondialisation. La France et la compétition économique mondiale*, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

## 1.2. L'implantation des entreprises françaises à l'étranger et l'ouverture accrue de l'économie française aux investissements étrangers

La France est un investisseur majeur à l'étranger. Alors que le stock mondial d'investissements directs étrangers (IDE), exprimé en dollars, a été multiplié par 12 entre 1980 et 2003, le stock d'IDE détenu par la France a été multiplié par 26. Le chiffre d'affaires des filiales françaises à l'étranger a progressé de 15 % par an en moyenne entre 1995 et 2001.

Les investissements dans les services, qui constituent les trois quarts du stock d'IDE français à l'étranger, visent la pénétration du marché local (17 % des implantations françaises sont des filiales de commercialisation). Un euro d'investissement français à l'étranger dans une branche industrielle serait associé à près de 60 centimes d'exportations supplémentaires, ce qui illustre l'étroite relation entre échanges internationaux et implantations à l'étranger. La conquête des marchés procède désormais, au niveau de l'entreprise, d'un arbitrage entre exportation et investissement. En l'état, l'implantation constitue le vecteur le plus dynamique du marché.

L'économie française est plus ouverte aux capitaux étrangers que celle de ses voisins. 47 % de la capitalisation boursière est contrôlée par des investisseurs étrangers<sup>1</sup> et, en 2003, un salarié sur sept travaillait dans une filiale de groupe étranger, hors secteur financier et administratif<sup>2</sup>. C'est davantage qu'en Allemagne, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas (un salarié sur dix) ou aux États-Unis (un salarié sur vingt).

La présence étrangère est d'abord industrielle. Le secteur de l'industrie, y compris l'énergie, concentre la moitié des effectifs. C'est deux fois plus que dans l'ensemble des entreprises françaises. En 2008, la part des effectifs des entreprises industrielles localisées en France et contrôlées par l'étranger s'élevait à 36 % contre 26 % en 1994<sup>3</sup>.

Dans les services et le commerce, où leur poids est encore faible, la présence d'investisseurs étrangers progresse encore plus vite : le nombre d'emplois

---

[1] Cohen É. [2007], « Les atouts de la France dans la mondialisation et la tentation protectionniste », *in Mondialisation : les atouts de la France*, rapport du Conseil d'analyse économique, n° 71, Paris, La Documentation française, p. 47-59.

[2] Angel J.-W. et Régnier V. [2006], « Les groupes étrangers en France. En 10 ans, 1,8 fois plus de salariés », *Insee Première*, n° 1069, mars.

[3] *L'état de l'industrie. Rapport 2009*, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

sous contrôle étranger a été multiplié par 3,7 dans les services et par 2,7 dans le commerce, chacun de ces secteurs comptant désormais 400 000 emplois.

Les entreprises de l'Union européenne et des États-Unis sont les premiers investisseurs étrangers en France : leurs filiales y emploient 90 % des 1,9 million de salariés travaillant dans des groupes étrangers.

Enfin, les groupes industriels étrangers s'installent durablement en France : sur les 20 plus grands groupes industriels implantés en France en 1985, 18 étaient toujours présents fin 2003.

### **1.3. Le poids croissant de la sphère financière**

La croissance des flux internationaux de marchandises s'est accompagnée d'une augmentation encore plus importante des flux de capitaux et la sphère financière a pris une importance prépondérante dans le fonctionnement de l'économie.

Outre l'impact général sur l'économie, bien documenté par les analyses de la crise financière, ce qui nous importe ici, c'est plus particulièrement l'impact sur les entreprises, le travail et l'emploi de cette « financiarisation » de l'économie, caractérisée par l'importance que revêtent les résultats financiers des entreprises par rapport à leur activité de production.

Les attentes et les réactions que suscite la publication des résultats trimestriels des grandes entreprises cotées illustrent cette vision « court-termiste » qui ne concerne pas seulement les grandes entreprises, mais s'est diffusée à l'ensemble de l'économie à travers :

- le développement de la sous-traitance, qui fait que les stratégies des grandes entreprises cotées ont des conséquences immédiates sur les PME ;
- les modalités de financement des entreprises. Les grands réseaux bancaires, qui sont parmi les sociétés les plus exposées à cette contrainte « court-termiste », peuvent être tentés de privilégier le financement d'investissements rentables à court terme au détriment d'investissements plus porteurs à moyen et long terme.

Cette importance des préoccupations financières de court terme dans les décisions d'investissement semble difficile à infléchir, même si on assiste à des évolutions de comportement que traduit la notion d'investissement socialement responsable.

#### **1.4. Les conséquences sur les entreprises de l'ouverture internationale de l'économie française**

Les mutations qu'a entraînées la mondialisation sur le fonctionnement des entreprises françaises découlent d'une nouvelle organisation de la production.

*« L'effondrement des coûts de transport lié à la révolution de la containerisation, la diffusion des NTIC, la libéralisation commerciale ont profondément transformé la nature des échanges (...). La tendance des entreprises à externaliser, puis à délocaliser des pans entiers de leur activité n'a cessé de se développer, d'abord dans une pure logique de coûts de transaction (désintégration verticale et recours au marché), puis sous la pression des exigences des investisseurs. Avec l'émergence de la Chine comme atelier du monde et de l'Inde comme bureau du monde, la logique de segmentation de la chaîne de valeur, d'optimisation de la production de chaque segment en interne ou en externe et de la localisation de chaque segment sur la surface de la planète est devenue la norme ».¹*

Le gonflement du flux des échanges internationaux que nous avons examiné précédemment illustre cette nouvelle organisation de la production². Ainsi, des importations accrues ne sont pas, comme par le passé, nécessairement le symptôme d'un affaiblissement de l'économie nationale mais peuvent refléter une fragmentation accrue des processus de production. Une partie de la production est délocalisée pour être réimportée de façon à exploiter les avantages comparatifs sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le commerce intra-firmes représente ainsi quelque 40 % des échanges français.

Cependant, il apparaît que la France recourt moins aux biens intermédiaires et aux biens d'équipement importés des pays émergents que l'Allemagne ou les États-Unis. Elle s'appuie donc plus sur la mondialisation pour consommer que pour produire. Cette ouverture sur la mondialisation bénéficie donc plus aux consommateurs (désinflation importée) et moins aux producteurs, ce qui pourrait refléter un moindre engagement dans des stratégies globales de la production³.

---

[1] Cohen É. [2007], *op. cit.*

[2] Madiès T. [2007], « La France dans la concurrence mondiale : quels atouts pour quelle politique économique ? », in *Mondialisation : les atouts de la France*, rapport du Conseil d'analyse économique, n° 71, Paris, La Documentation française, p. 71-89.

[3] Fontagné L. [2007], « Les atouts de la France dans la mondialisation », in *Mondialisation : les atouts de la France*, rapport du Conseil d'analyse économique, n° 71, Paris, La Documentation française, p. 61-70.

Cette division internationale a des conséquences sur :

- l'organisation de la production et donc sur les conditions de travail des salariés. Sous-traitance et co-traitance se développent à l'échelle mondiale, prioritairement dans les groupes multinationaux. L'organisation de certaines fonctions (la R & D par exemple) est pensée au niveau mondial. Il convient en outre de souligner l'importance des normes internationales qui entraînent des changements dans les modalités de production<sup>1</sup>. Nous développons le sujet de l'organisation du travail dans le Chapitre 7, en examinant en particulier les conséquences de ces nouveaux modes de production sur la vie au travail des salariés ;
- sur le volume et la nature des emplois. C'est ce point que nous développons ici.

L'impact sur l'emploi est moins négatif que pourrait le laisser penser la médiation de la fermeture en France de filiales d'entreprises étrangères ou celle d'établissements d'entreprises françaises suite à une implantation à l'étranger, soit dans la perspective de délocaliser une partie de la production nationale (implantation verticale), soit pour gagner de nouveaux marchés (implantation horizontale).

Une étude conduite pour le Conseil d'analyse économique<sup>2</sup> à partir d'un échantillon de 800 entreprises multinationales contredit ainsi un certain nombre d'idées reçues, même s'il convient de considérer ces analyses avec prudence car elles portent sur le passé et ne préjugent pas des effets de la poursuite de la mondialisation dans les années à venir :

- ce sont les entreprises les plus performantes qui s'implantent à l'étranger, en général pour valoriser un actif spécifique, et cette implantation n'a pas, globalement, d'impact négatif sur l'emploi en France car elle renforce la performance de l'entreprise. Ce constat doit cependant être nuancé selon le type d'implantation. S'il s'agit d'une délocalisation, il y a un impact négatif sur l'emploi non qualifié. Lorsque l'implantation vise à répliquer des unités de production pour mieux accéder au marché étranger, il y a un impact positif sur l'emploi qualifié. Globalement, comme les implantations obéissent souvent à la fois à une logique de délocalisation et d'implantation sur

---

[1] Kadjar A. (2005), « La mondialisation des standards et des normes », in *L'industrie en France et la mondialisation*, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

[2] Fontagné L. et Toubal F. (2010), *Investissement direct à l'étranger et performance des entreprises*, rapport du Conseil d'analyse économique, n° 89, Paris, La Documentation française.

les marchés étrangers, on peut considérer qu'elles ne sont pas défavorables à l'emploi ;

- les entreprises résidentes acquises par les groupes étrangers sont plus performantes que la moyenne : les investisseurs étrangers ne volent pas au secours d'entreprises en difficulté mais choisissent d'investir dans des entreprises à potentiel. L'analyse de l'évolution de l'emploi dans ces entreprises suite à leur rachat montre qu'après une baisse la première année liée à des opérations de restructurations, il y a ensuite une progression, et que cette dernière est encore constatée trois ans après le rachat.

Cette analyse microéconomique est confortée par l'approche macroéconomique<sup>1</sup>. Sur la période 1995-2001, le nombre d'emplois industriels délocalisés aurait été en moyenne de 13 500 par an, dont un peu moins de la moitié à destination des pays émergents. À titre de comparaison, les suppressions d'emplois annuelles brutes dans l'industrie ont été de l'ordre de 500 000. En rythme annuel, 0,35 % des emplois industriels auraient été délocalisés chaque année entre 1995 et 2001, soit un peu plus d'un emploi sur 300. Par ailleurs, les emplois délocalisés ne sont pas toujours synonyme de licenciements, des reclassements pouvant intervenir (estimés à 10 %, ce qui ramènerait à 12 500 le nombre d'emplois détruits).

De tels constats contrastent avec l'opinion des Français. En effet, consultés sur les vertus de l'économie de marché, de la mondialisation ou du capitalisme, les Français expriment majoritairement leur défiance. Ils imputent à l'ouverture des marchés les pertes d'emplois et les délocalisations, « la vie chère » et l'érosion du pouvoir d'achat<sup>2</sup>.

Ce décalage de perception s'explique également par les nouvelles attentes sociales à l'égard de l'entreprise.

## 2 ■ Les formes et le contenu du dialogue social n'ont que récemment évolué

Alors que l'économie française faisait face aux profondes mutations découlant de la mondialisation et de la financiarisation, la nature des relations sociales est demeurée relativement stable au cours des trente dernières années. Le paysage syndical, tant du côté patronal que salarié, est demeuré inchangé,

---

[1] Aubert P. et Sillard P. [2005], « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », *Document de travail de l'INSEE*, n° 2005-3.

[2] Cohen É. [2007], *op. cit.*

même si le taux de syndicalisation a fortement diminué. La conflictualité a globalement baissé, mais les tensions sociales restent perceptibles ; la médiation de certains conflits ne doit pas masquer le fait que, dans beaucoup d'entreprises, les relations sociales relèvent plus du registre de la coopération que de la confrontation. Enfin, si la négociation sociale a été nourrie, elle a continué à porter sur des thèmes traditionnels et a été largement impulsée par l'État.

Ainsi, une analyse des accords conclus sur la période 1998-2009<sup>1</sup> fait apparaître qu'ils ont très majoritairement porté sur les salaires, les primes et les qualifications (56 %). Le second thème de négociation, la formation professionnelle, vient très loin derrière (13 %), juste devant la durée du travail (10 %) et la protection sociale complémentaire (10 %). L'emploi, les mises à la retraite et l'égalité professionnelle sont des thèmes marginaux (3 % à 4 %). Quant aux conditions de travail, elles ne sont l'objet que de 1 % des accords. 90 % des accords ne portent que sur un seul thème.

Le rythme des signatures d'accords a été étroitement lié à celui de la publication de lois ou de la conclusion d'accords nationaux interprofessionnels sur un thème précis. C'est donc bien une dynamique descendante qui a prévalu dans la dynamique de négociation dans les branches et les entreprises.

Cependant, si les tendances lourdes de la baisse du taux de syndicalisation et de l'évolution des formes de conflictualité demeurent, on assiste sur la dernière décennie à des changements susceptibles de faire évoluer la nature des relations sociales dans l'entreprise. En effet, l'élargissement du champ des négociations obligatoires, la diversification des acteurs et des lieux de négociation, une nouvelle articulation des rôles de l'État et des partenaires sociaux et surtout la mise en œuvre de nouvelles règles de représentativité pour les organisations syndicales devraient contribuer à faire évoluer les relations sociales dans l'entreprise.

## **2.1. La France est le pays où le taux de syndicalisation est le plus faible, mais les organisations syndicales sont très présentes dans les entreprises**

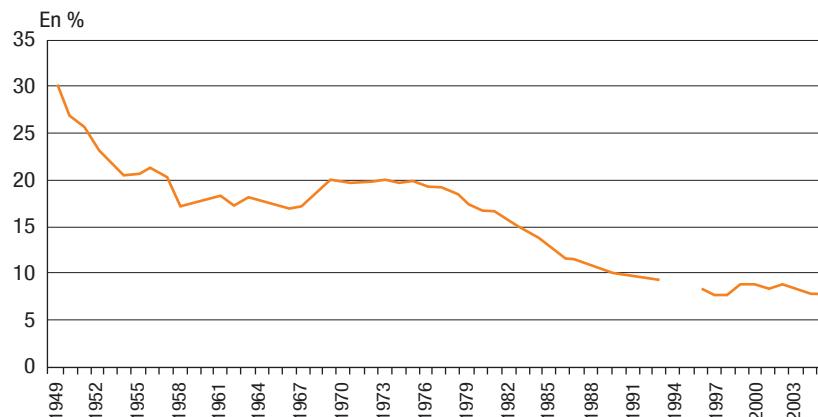
Le taux de syndicalisation a fortement baissé en France, passant de 16,6 % en 1980 à 7,6 % en 2005 (5 % dans le secteur privé). L'essentiel de cette baisse

---

[1] Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique (2010), « La négociation collective en 2009 », *Bilans & Rapports*, juin.

a été enregistré dans les années 1980 et, depuis les années 1990, le taux de syndicalisation est stable.

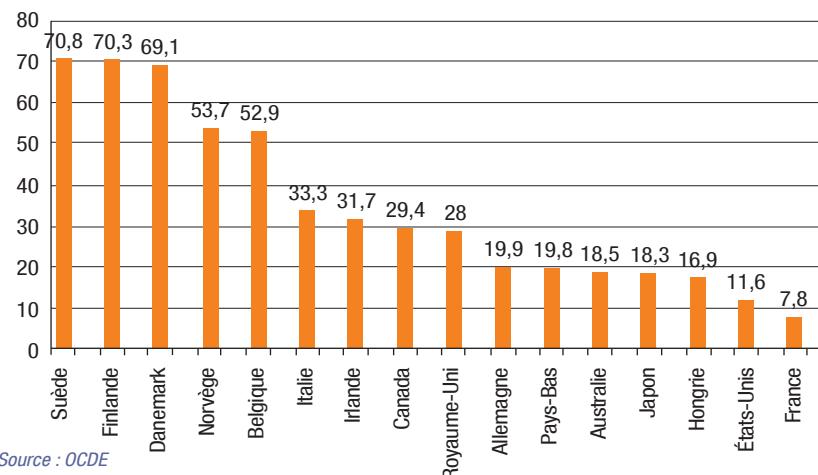
❖ **Évolution du taux de syndicalisation en France depuis l'après-guerre**



Source : Rapport d'information de la délégation sénatoriale à la prospective sur la prospective du pacte social dans l'entreprise, Sénat, janvier 2011

La France est ainsi le pays de l'OCDE où le taux de syndicalisation est le plus faible.

❖ **Taux de syndicalisation dans l'UE en 2007**



Source : OCDE

Néanmoins, cette baisse du taux de syndicalisation a été compensée par le renforcement de la présence institutionnelle des organisations syndicales, illustrant le paradoxe que de plus en plus de salariés sont représentés par des syndicats sur leur lieu de travail alors que les organisations syndicales comptent moins d'adhérents<sup>1</sup>. La France a le plus faible taux de syndicalisation observé dans l'Union européenne mais le pourcentage de salariés pour lesquels un syndicat est présent dans l'entreprise est supérieur à la moyenne européenne<sup>2</sup>.

## 2.2. L'évolution des formes de conflictualité

Le nombre de jours de grèves en France est très nettement décroissant sur longue période dans la sphère privée<sup>3</sup>. Le nombre annuel de journées individuelles non travaillées est passé de 3 ou 4 millions au milieu des années 1970 à environ 500 000 au début des années 1990 (*cf. graphique suivant*). Ce mouvement est particulièrement marqué dans l'industrie et les plus grosses entreprises (plus de 500 salariés). À compter de 1996, les statistiques hors transports (secteur sujet à des mouvements de grève parfois massifs, en particulier dans le secteur public) montrent des évolutions contrastées : s'il y a eu une diminution régulière du nombre de journées individuelles non travaillées entre 2000 et 2004, celles-ci sont reparties à la hausse en 2005 (près de 1 500 000 journées), avant de redescendre en dessous du million en 2007.

Cependant, le nombre de journées de grève ne rend pas compte à lui seul de la conflictualité du travail. Celle-ci s'est intensifiée au cours de la dernière décennie<sup>4</sup> : entre 2002 et 2004, 30 % des établissements de plus de vingt salariés ont connu au moins un conflit collectif contre 21 % entre 1996 et 1998.

En outre, la plus faible occurrence des grèves dans le secteur privé a été pour partie compensée par la croissance du nombre de jours non travaillés dans la fonction publique. De ce point de vue, il sera intéressant de voir si, dans les prochaines années, la situation évolue suite à la mise en œuvre de la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique. Cette loi prévoit en particulier d'élargir le champ de la négociation à

---

[1] Amossé T. et Pignoni M. T. (2006), « La transformation du paysage syndical depuis 1945 », *Données sociales. La société française*, INSEE.

[2] Sénat (2011), *Rapport d'information de la délégation sénatoriale à la prospective sur la prospective du pacte social dans l'entreprise*, janvier.

[3] Chertier D.-J. (2006), *Pour une modernisation du dialogue social*, rapport au Premier ministre, mars.

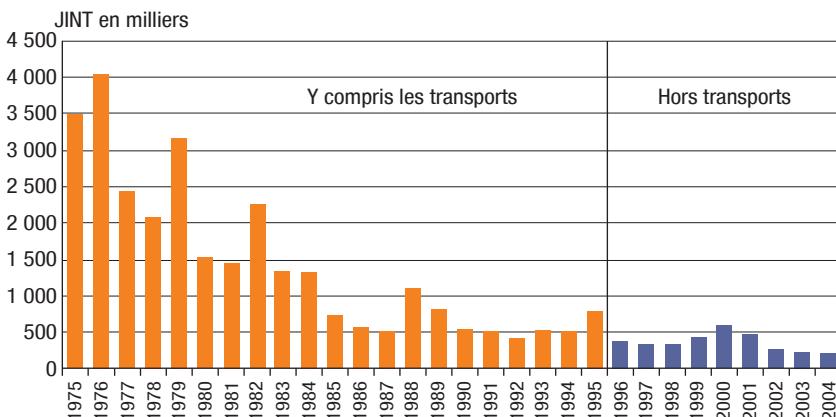
[4] Carlier A. et Tenret É. (2007), « Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés », *Premières synthèses*, DARES, n° 08.1, février.

d'autres sujets que les seules rémunérations et modifie les règles de validité des accords qui, à compter de 2014, ne seront applicables que s'ils ont été signés par des organisations représentant la majorité des fonctionnaires.



### Conflits du travail

#### Nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) pour fait de grève dans les entreprises (1975-2004)



Source : d'après ministère du Travail (2005), DARES, Premières synthèses, n° 18.4, mai, et n° 45.1, novembre

Par ailleurs, la conflictualité française se traduit de plus en plus dans les manifestations et les sondages d'opinion. Ainsi, la pratique de la grève se réduit, sauf quand sa visibilité peut s'accroître à travers des mouvements de manifestations.

Les réactions individuelles semblent également en augmentation : désengagement professionnel, troubles psychosomatiques, stress, dépression, voire cas de suicide.

### 2.3. La diversification des acteurs et des lieux de la négociation sociale

Depuis le milieu des années 2000, on assiste à un double mouvement qui conduit à faire évoluer le cadre traditionnel de la négociation sociale, d'une part en permettant à des salariés habilités à négocier en lieu et place des représentants syndicaux et, d'autre part, en modifiant la hiérarchie des niveaux de négociation entre la branche et l'entreprise.

La loi du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, prévoit ainsi que, sous réserve d'accords de branche préalables, des négociations sur tous les thèmes peuvent être menées, en l'absence de délégués syndicaux, par des représentants du comité d'entreprise ou, à défaut, par des délégués du personnel. En l'absence de délégués du personnel, des salariés peuvent être mandatés par les syndicats représentatifs.

La loi du 20 août 2008, portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, est allée plus loin en prévoyant qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, dans toutes les entreprises qui ne seraient pas couvertes par un accord collectif de branche étendu, seraient autorisées la négociation et la conclusion d'accords avec des salariés élus dans les entreprises de moins de 200 salariés et avec des salariés mandatés dans toutes les entreprises où l'absence d'élus est constatée par un procès-verbal de carence.

Des garanties sont cependant prévues puisque les accords conclus avec les salariés élus doivent être transmis à une commission paritaire de branche pour validation et ceux conclus avec des salariés mandatés doivent être approuvés par un vote des salariés à la majorité des suffrages exprimés.

Par ailleurs, la loi du 4 mai 2004 favorise une autonomisation de la négociation d'entreprise car désormais les accords d'entreprise peuvent déroger aux accords de branche, y compris dans un sens moins favorable aux salariés, sauf en matière de salaire minimum, de classification, de protection sociale complémentaire et de mutualisation des fonds de la formation professionnelle. Dans tous les autres domaines, comme la durée et l'organisation du temps de travail, l'accord d'entreprise peut déroger, en tout ou partie, aux dispositions d'une convention ou d'un accord, sauf si ces derniers en disposent autrement.

Depuis la loi du 20 août 2008, la validité d'un accord d'entreprise est subordonnée :

- à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives, ayant recueilli au moins 30 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants ;
- à l'absence d'opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés à ces mêmes élections.

## 2.4. Une nouvelle articulation du rôle de l'État et des partenaires sociaux

Les modalités de négociation entre partenaires sociaux d'une part et entre État et partenaires sociaux d'autre part sont demeurées inchangées jusqu'au milieu des années 2000. La négociation sociale et l'intervention législative ou réglementaire dans le champ du travail et de l'emploi étaient étroitement imbriquées, mais sans que soit clairement établie la répartition des rôles des uns et des autres, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays<sup>1</sup>.

La loi du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social a introduit une nouveauté majeure placée en tête du code du travail : l'obligation de consultation et de concertation préalable des partenaires sociaux pour toute réforme du droit du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle relevant du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle.

Cette procédure de concertation préalable a été rapidement mise en œuvre par le gouvernement pour des textes majeurs :

- la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail a été précédée de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et a permis sa mise en œuvre ;
- la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail a été élaborée à partir de la position commune du 9 avril 2008 sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme ;
- la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie a été précédée par une concertation des partenaires sociaux et par l'ANI du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.

Outre cette procédure de concertation préalable des partenaires sociaux, la loi de modernisation du dialogue social a imposé au gouvernement deux autres obligations de consultation et d'information d'instances multipartites dans lesquelles sont représentées les organisations syndicales et professionnelles :

- le gouvernement doit soumettre, selon le cas, à la Commission nationale de la négociation collective, au Conseil national de l'emploi ou au Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, les projets

---

[1] Chertier D.-J. (2006), *op. cit.*

de textes législatifs et réglementaires portant sur les relations individuelles et collectives du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et relevant du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle, au vu des résultats de la procédure de concertation et de négociation :

- le gouvernement doit présenter à la Commission nationale de la négociation collective les orientations de sa politique dans les domaines des relations individuelles et collectives du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, ainsi que le calendrier envisagé pour sa mise en œuvre.

Ces dispositions marquent une évolution dans les relations entre le gouvernement et les partenaires sociaux et dans l'élaboration du droit social français. L'édition d'une obligation de concertation des partenaires sociaux préalable à toute réforme du droit du travail donne une dimension nouvelle à une pratique de collaboration qui se trouvait antérieurement limitée à quelques domaines précis du droit du travail et ne s'était réellement développée que dans le champ de la formation professionnelle. Auparavant, en effet, la loi se contentait soit d'inviter les partenaires sociaux à négocier sur un thème particulier, soit à rendre obligatoire l'intervention d'un ANI pour l'élaboration de ses conditions d'application. L'intervention de la loi après la conclusion d'un ANI pour en transposer les dispositions ne constituait pas une pratique générale.

Enfin, parallèlement, il faut noter l'élargissement progressif et relativement récent du champ des négociations obligatoires en entreprise (annuelles ou triennales). Si elles ne portaient en 1982 que sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, elles ont, à partir des années 2000, concerné de plus en plus de sujets (égalité professionnelle, épargne salariale, prévoyance maladie, insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, égalité salariale entre les femmes et les hommes, GPEC<sup>1</sup>, etc.) au niveau de l'entreprise ou de la branche, selon des périodicités et des modalités diverses.

## **2.5. Les nouvelles règles de représentativité des organisations syndicales**

La stabilité du paysage syndical français au cours des dernières décennies trouve son origine dans les critères de la représentativité syndicale. L'arrêté du 31 mars 1966 avait conféré à cinq confédérations syndicales (CGT, CGT-FO,

---

[1] Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

CFTC, CFDT, CFD-CGC) une présomption irréfragable de représentativité, qui a constitué un obstacle à l'émergence de structures syndicales nouvelles.

La loi du 20 août 2008 met fin à cette présomption et reprend la position commune des partenaires sociaux du 9 avril 2008 sur les critères cumulatifs de la représentativité des syndicats : respect des valeurs républicaines, indépendance, transparence financière, ancienneté minimale de deux ans, audience électorale, influence (activité et expérience du syndicat), effectifs d'adhérents, cotisations.

S'agissant de l'audience électorale, dont la mesure se fait tous les quatre ans, les syndicats doivent recueillir :

- au niveau de l'entreprise, au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des élections des titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou des délégués du personnel ;
- au niveau de la branche ou interprofessionnel, 8 %.

La logique d'acquisition de la représentativité part de l'entreprise. C'est donc un système ascendant qui renforce la place de l'entreprise comme lieu d'exercice du dialogue social.

### **3 ■ L'entreprise doit répondre à de nouvelles attentes sociales**

La mondialisation et les mutations qu'elle a entraînées dans l'organisation des entreprises et les conditions de travail suscitent des interrogations, tant en interne qu'en externe, sur la légitimité des entreprises dans leur fonction traditionnelle de production de biens et de services. Mais, au-delà, de nouvelles exigences s'expriment vis-à-vis des entreprises. Elles concernent tant une meilleure prise en compte des attentes des salariés à l'égard du travail et de la vie sociale que l'implication de l'entreprise dans des questions relevant traditionnellement de la sphère publique : formation professionnelle des jeunes, politique de diversité, aménagement du territoire, développement durable.

Les attentes à l'égard du travail seront évoquées au Chapitre 5. Sont traitées ici les attentes qui conduisent à envisager une évolution du positionnement des entreprises les amenant, au-delà de leur fonction traditionnelle de production, à jouer un rôle social croissant. La notion de responsabilité sociétale des entreprises rend bien compte de cette évolution.

### **3.1. La participation à l'effort de formation de la Nation**

Alors que, historiquement, le monde de l'éducation et celui de l'entreprise avaient parfois tendance à s'ignorer, le premier revendiquant ce positionnement au nom de sa mission de formation de citoyens et non de producteurs et le second déplorant cet ostracisme, de nouvelles relations, encore insuffisantes, tendent à se développer depuis quelques années. Une des principales raisons de ce changement tient aux difficultés d'insertion professionnelle des jeunes.

Pour les surmonter, le ministère de l'Éducation nationale a intégré dans un grand nombre de cursus de formation initiale des stages en entreprise pour permettre une familiarisation des jeunes avec le monde du travail. Ce développement a été critiqué compte tenu des dérives qu'il a pu entraîner (substitution de stagiaires au recrutement de salariés de droit commun, absence ou faiblesse de la rémunération, mauvaises conditions de travail, faiblesse voire absence du volet formation). Il ne faut toutefois pas sous-estimer l'impact de la présence des stagiaires sur la vie de l'entreprise et sa capacité de production : dès lors qu'il faut assurer un encadrement et un accompagnement du stagiaire, cela mobilise des moyens humains et matériels qui ne peuvent plus être consacrés à l'activité de production. Les dispositions législatives et réglementaires adoptées pour corriger ces dérives devraient permettre de redonner au stage sa fonction d'ouverture de l'enseignement sur l'entreprise.

Pour leur part, les politiques d'emploi, dans le cadre des politiques de formation en alternance pour les jeunes, ont fait un large appel aux contrats aidés, dans le secteur marchand comme non marchand. En 2009, un quart des emplois occupés par les jeunes l'étaient sous forme de contrats en alternance. Si cette voie d'entrée dans la vie professionnelle est plébiscitée tant par les jeunes que par les employeurs, elle est parfois détournée de sa vocation initiale, dès lors qu'elle est empruntée par des jeunes qui n'ont pas acquis les savoirs de base au cours de leur formation initiale. Pour tous ces jeunes, la formation en entreprise n'est pas simplement professionnelle, elle est aussi l'occasion d'acquérir, à travers les situations de travail, ces savoirs non encore assimilés. L'entreprise joue donc un rôle pour lequel elle n'est pas préparée et qui peut expliquer certaines difficultés de maintien dans l'emploi des jeunes.

### 3.2. La demande soutenue d'une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans le monde du travail

La féminisation continue de l'emploi ces dernières décennies a eu pour conséquence de faire entrer dans l'entreprise la question de l'égalité hommes-femmes, par ailleurs très débattue hors de l'entreprise. La pression sociale en faveur d'une plus grande égalité dans le monde du travail a conduit le législateur à intervenir de manière répétée pour influer sur les modes de gestion des entreprises<sup>1</sup>.

#### 💡 L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la loi

La loi du 22 décembre 1972 a inscrit dans le Code du travail l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour « un même travail ou un travail de valeur égale ».

La loi du 4 juillet 1975 interdit de rédiger une offre d'emploi réservée à un sexe, de refuser une embauche ou de licencier en fonction du sexe ou de la situation de famille « sauf motif légitime ».

La loi du 4 août 1982 interdit toute discrimination, en particulier celles fondées sur le sexe, dans le règlement intérieur ou en matière de sanction disciplinaire et de licenciement.

La loi du 13 juillet 1983 précise les diverses discriminations et donne des moyens de recours plus efficaces aux salariées (avec le rapport de situation comparée ou RSC, élaboré par le chef d'entreprise et transmis, pour avis, au comité d'entreprise).

La loi du 9 mai 2001 oblige à négocier sur l'égalité professionnelle dans les branches et les entreprises, renforce le contenu du RSC et aménage les contrats d'égalité professionnelle conclus au niveau de la branche et de l'entreprise.

La loi du 23 mars 2006 fait obligation aux organisations liées par des conventions de branches ou des accords professionnels de négocier tous les trois ans des mesures tendant à assurer l'égalité entre les hommes et les femmes.

La révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 a inscrit à l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et sociales ».

La loi du 27 janvier 2011 fixe un objectif de 40 % de femmes dans les instances décisionnelles des sociétés cotées à une échéance de six ans.

(1) Crosemarie P. (2009), 1968-2008. *Évolution et perspectives de la situation des femmes dans la société française*, Avis et Rapports du Conseil économique, social et environnemental, janvier.

L'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004, étendu en 2005, a relayé les dispositions législatives sur l'ensemble des champs concernés par l'égalité professionnelle, de la formation initiale à la retraite : évolution des mentalités, orientation, recrutement, formation continue, promotion, mobilité, égalité salariale.

Cependant, le bilan des interventions législatives et de la négociation sociale est mitigé. En 2004, 72 % des entreprises n'avaient pas ouvert de négociations relatives à l'égalité professionnelle et, en 2006, seuls 401 accords d'entreprises sur 24 000 évoquaient le sujet de l'égalité hommes-femmes. L'observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE), qui a publié fin 2007 un bilan des accords de branches et d'entreprises sur l'égalité professionnelle hommes-femmes signés depuis 2002, n'en recense que 125 consacrés entièrement à cette question. Enfin, le label égalité, créé fin 2004, qui vise à mettre en valeur les pratiques exemplaires, ne concernait, fin 2008, que 44 entreprises et 800 000 salariés et, en 2007, seuls deux contrats pour l'égalité professionnelle couvrant 44 bénéficiaires ont été conclus.

Si la législation pose pour principe général l'interdiction de discriminations fondées sur le genre pour l'accès aux métiers, les structures des emplois occupés par les actifs de chaque sexe restent très contrastées. Le secteur tertiaire concentre près de 86 % de la population active occupée féminine pour seulement 60 % de l'emploi masculin. Trois femmes sur dix travaillent dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de l'action sociale. Si les hommes et les femmes occupent à peu près les mêmes proportions de postes de niveau de qualification intermédiaire, les postes de cadres sont encore majoritairement occupés par des hommes (63 % contre 37 %) et, parmi les chefs d'entreprise, on dénombre cinq fois plus d'hommes que de femmes<sup>1</sup>.

En 2008, le salaire annuel moyen des femmes travaillant à temps complet dans le secteur privé ou semi-public représente 82 % de celui des hommes<sup>2</sup>. Cet écart de salaire a beaucoup diminué entre les années 1950 à 1980 mais s'est stabilisé depuis. Il s'explique en partie par des différences de diplômes ou d'expérience ainsi que par le type d'emploi occupé (secteur d'activité, type de contrat de travail). Ces différences n'expliqueraient cependant que 75 % des écarts de salaire. Par ailleurs, ces écarts varient selon la catégorie

[1] INSEE, *Femmes et hommes. Regards sur la parité*, Édition 2008.

[2] INSEE, *Portrait social de la France*, Éditions 2010 et 2008.

socioprofessionnelle : le salaire des femmes représente 95 % de celui des hommes chez les employés, tandis que l'écart est beaucoup plus important chez les cadres (79 %).

Enfin, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à travailler à temps partiel : selon l'enquête Emploi de 2006, 31 % des femmes salariées travaillaient à temps partiel contre 6 % des hommes, ce temps partiel étant plus souvent contraint (elles étaient quatre fois plus nombreuses que les hommes à se déclarer en sous-emploi).

Il est donc probable que la pression sociale pour une plus grande égalité entre les hommes et les femmes dans le monde du travail s'accentuera dans les années à venir, obligeant les entreprises à adapter leur mode de gestion des ressources humaines.

### 3.3. L'apparition de l'exigence de diversité

Plus récent que celui de l'égalité entre les hommes et les femmes, le souci d'assurer une plus juste représentation de la diversité<sup>1</sup> de la société française dans toutes les instances sociales, économiques et politiques commence également à avoir des conséquences sur la gestion des entreprises.

Les directives et les décisions du Conseil de l'Union européenne des 29 juin et 27 novembre 2000 ont mis en place des programmes d'action communautaires notamment sur la période 2001-2006 et défini le principe de l'égalité de traitement entre les personnes, sans distinction de race ou d'origine ethnique. En application des textes communautaires, la loi du 16 novembre 2001 a étendu la politique d'intégration et de lutte contre les discriminations aux Français issus de l'immigration et à leurs descendants et un Comité interministériel à l'intégration est chargé de définir les actions à mettre en œuvre, en s'appuyant sur les recommandations d'une autorité indépendante, le Haut Comité à l'intégration.

Le monde de l'entreprise a rapidement pris des initiatives en ce domaine puisque, fin 2004, était lancée par Claude Bébéo et Yazid Sabeg la Charte de la diversité (*cf. encadré suivant*). Ce texte est proposé à la signature de toute entreprise qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et

---

[1] Les politiques de diversité visent à lutter contre toutes les discriminations. Nous ne traiterons ici que les discriminations liées à l'origine, celles liées au sexe étant traitées séparément dans le point précédent. S'agissant du handicap, les politiques sont anciennes et bien connues des entreprises. Les discriminations liées à l'âge sont évoquées au Chapitre 2, dans la section relative au maintien dans l'emploi des seniors.

décide d'œuvrer en faveur de la diversité. Fin 2010, plus de 3 000 entreprises s'étaient ainsi engagées, regroupant plus de 3,5 millions de salariés. Cette charte a été reprise par plusieurs États européens (Allemagne, Espagne, Italie, Suède, Autriche, Belgique).



### Les principes de la Charte de la diversité

1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

Cette initiative a été relayée par les pouvoirs publics avec la création, en décembre 2008, d'un label de la diversité qui vise à promouvoir la diversité et la prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Le label va plus loin que la Charte et les engagements pris par leurs signataires. En effet, il représente la reconnaissance officielle, par l'État, de pratiques efficaces de promotion de la diversité et des résultats obtenus par les entreprises et organismes, vérifiés à la suite d'audits sur pièce et sur place. Il a été élaboré sous l'égide de l'État, avec l'implication de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). Il est délivré par l'AFNOR – certification sur la base d'un cahier des charges précisant les conditions que doivent remplir les candidats. Le label est attribué pour trois ans,

avec une évaluation intermédiaire à 18 mois. En décembre 2010, soit deux ans après la création de cette mesure, 254 labels avaient été attribués à des entreprises privées et publiques ou à des organismes publics concernant plus de 15 000 sites de travail et près de 770 000 salariés.

La connaissance des modalités de discrimination a progressé ces dernières années<sup>1</sup> et la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) a fortement développé son activité dans le domaine des discriminations en matière d'emploi. Par ailleurs, les bonnes pratiques des entreprises commencent à être identifiées<sup>2</sup>. Il est donc vraisemblable que les entreprises seront davantage sollicitées sur cette question dans les années à venir.

Cette exigence sociale peut également représenter une opportunité pour elles. Selon une enquête de la Commission européenne de novembre 2005, 83 % des entreprises menant des politiques en faveur de la diversité reconnaissent que celles-ci sont commercialement rentables, permettant notamment de recruter parmi un éventail plus large de main-d'œuvre<sup>3</sup>.

### **3.4. Une demande de renforcement de l'ancrage territorial des entreprises**

Les décisions prises par les chefs d'entreprise quant à la localisation de leur activité ont toujours eu des conséquences et un retentissement forts sur les territoires. Déjà, les grandes restructurations industrielles des années 1980 (en particulier la sidérurgie) avaient montré les risques que faisait courir aux bassins d'emploi le choix de la mono-activité. Aujourd'hui encore, la fermeture d'une entreprise, quand elle est le principal employeur d'une commune, constitue un drame économique et social. L'entreprise ne peut s'abstraire de son environnement territorial et cette tendance est appelée à se développer, pour plusieurs raisons :

- la mondialisation, avec les risques de délocalisation d'activités qu'elle entraîne, a accru la sensibilité de nos concitoyens à l'importance de la

---

[1] Centre d'analyse stratégique [2007], « Le *testing*, une méthode expérimentale de mesure des discriminations à l'embauche », *La Note de veille*, n° 48, février, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=491](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=491) ; Cédiey É, Foroni F. et Garner H. [2008], « Discriminations à l'embauche fondées sur l'origine à l'encontre de jeunes Français(es) peu qualifié(e)s. Une enquête nationale par test de discrimination ou *testing* », *Premières synthèses*, DARES, n° 06.3, février.

[2] Centre d'analyse stratégique [2010], *La promotion de la diversité dans les entreprises : les meilleures expériences en France et à l'étranger*, juin, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1215](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1215).

[3] Sylla F. [2008], *L'emploi des jeunes des quartiers populaires*, Avis présenté au Conseil économique et social, juillet.

- diversité du tissu économique. La médiatisation de certaines fermetures d'entreprises et la stigmatisation de « patrons-voyous » ont mis en lumière un nouveau type de relations du travail. Des décisions ayant un impact sur l'emploi local sont prises hors du territoire national, sans que les organisations syndicales aient les moyens de négocier, faute d'interlocuteur responsable, le directeur de l'établissement n'ayant aucune prise sur le processus de décision. Les autorités publiques pour leur part ne semblent disposer d'aucune marge de manœuvre pour contraindre l'employeur à revoir ou aménager son plan de licenciement. Le schéma traditionnel qui voyait l'État, *via* son représentant dans le département ou la nomination d'un médiateur, intervenir dans le processus de fermeture d'un site de production pour en atténuer les conséquences sociales est dans ce cas beaucoup moins opérationnel. Le sentiment d'impuissance et d'abandon des salariés peut déboucher sur des réactions violentes : occupations, séquestrations, menaces de destruction de l'outil de production, etc. ;
- s'agissant de l'action de l'État, il apparaît clairement non seulement que celui-ci ne peut plus, comme par le passé, compenser la suppression d'emplois privés dans des zones en difficulté, grâce aux transferts ou à la création d'emplois publics (politiques de délocalisation de services ou d'établissements conduites dans les années 1980-1990), mais aussi qu'il peut lui-même contribuer à fragiliser des territoires en supprimant des activités : réforme de la carte militaire ; réforme de la carte judiciaire ; encouragement, pour des raisons sanitaires et financières, des regroupements de plateaux techniques hospitaliers pouvant entraîner des fermetures d'établissements ou de services qui sont souvent le principal employeur du bassin d'emploi ;
  - les élus locaux, pour leur part, ont développé au cours des dernières décennies des politiques actives d'accueil des entreprises (création de zones industrielles, artisanales, d'activités, allègement de la fiscalité locale, etc.) afin d'attirer des entreprises et de susciter la création d'emplois. Cependant, compte tenu de leurs contraintes financières (liées par exemple, pour les départements, à l'explosion des dépenses sociales), ils n'ont plus les moyens de mener des politiques d'emploi aussi dynamiques ;
  - de nouveaux territoires en crise sont apparus : les « quartiers populaires »<sup>1</sup>, où ce ne sont pas les fermetures d'entreprises et les disparitions d'emplois

---

[1] Sylla F. (2008), *op. cit.*

qui sont en cause mais l'absence d'entreprises qui, s'ajoutant aux difficultés sociales que rencontrent les populations de ces quartiers, contribue à leur isolement.

Dans ce contexte, l'entreprise se voit, à son corps défendant, investie d'une nouvelle responsabilité : celle de contribuer à préserver la vie des territoires, responsabilité qui relevait autrefois exclusivement de l'État à travers les politiques d'aménagement du territoire. Dans ces décisions de localisation, d'extension ou de fermeture d'unités de production, l'entreprise doit prendre en compte, au-delà des réactions des salariés et de leurs représentants, celles des élus et de l'ensemble de la population, parfois bien au-delà du bassin d'emploi. Les appels au boycott des produits d'entreprises procédant à des fermetures d'établissements montrent que le citoyen consommateur peut intervenir dans des décisions relevant traditionnellement de la responsabilité de l'entreprise, même si l'impact de ces manifestations est difficile à évaluer.

Cependant, si la pression sociale peut limiter les marges de manœuvre des entreprises quant à leur stratégie de développement, le choix de l'implantation peut résulter d'opportunités offertes par les politiques publiques. La France a renoncé aux grandes politiques d'aménagement du territoire conduites dans les années 1960 et 1970, mais elle continue à encourager les implantations d'entreprises dans certaines zones par des incitations sociales et fiscales (zones franches urbaines par exemple) ou par la création d'un environnement favorable. Ainsi en est-il de la politique des pôles de compétitivité, qui encourage le regroupement, sur un territoire donné, des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies et les projets collaboratifs et innovants pour permettre aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan dans leur domaine en France et à l'étranger. Cependant, une étude conduite sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation et des compétences, montre que ces trois questions semblent être restées jusqu'ici, sauf cas particulier, au second plan des stratégies des acteurs<sup>1</sup>. Ce dispositif est cependant de nature à réconcilier l'entreprise avec le territoire en combinant une logique d'excellence et de développement local.

---

[1] Bertrand H., Eksli R. et Dayan J.-L. [2008], « Les pôles de compétitivité : des pôles de compétences ? », *La Note de veille*, n° 115, Centre d'analyse stratégique, novembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=915](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=915).

### **3.5. Les exigences du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise**

Les interrogations sur la possibilité de maintenir en l'état les modes d'organisation de l'économie compte tenu de leur impact sur les grands équilibres écologiques interpellent directement les entreprises. Même si toutes ne sont pas concernées avec autant de force (les secteurs des transports et des productions industrielles étant *a priori* plus exposés que le secteur tertiaire), l'interpellation sociale est telle que toutes se doivent de prendre en compte cette demande sociale.

Mais les attentes de l'opinion vont plus loin. Il ne s'agit pas simplement du souci d'un meilleur usage des ressources de la planète, préoccupation à laquelle les entreprises peuvent répondre par une adaptation des modes de production. Des considérations éthiques (commerce équitable) voire politiques (contestation des investissements dans des pays aux régimes autoritaires) se mêlent aux préoccupations écologiques.

S'agissant des préoccupations strictement écologiques, nombreuses sont les entreprises qui ont commencé à réagir. Les stratégies sont variées, allant du simple « *green washing* » (par exemple, changement du nom de la marque ou du produit pour apparaître écologiquement responsable aux yeux du consommateur) à des refontes profondes des modes de production (industrie du verre où désormais 54 % de la production provient du verre recyclé) en passant par la mise sur le marché de produits moins polluants (automobile, avec l'effet incitatif des normes européennes d'émission).

Face aux demandes d'évolution de notre modèle de développement, les initiatives ont d'abord été internationales avec la proposition de Pacte mondial (*Global Compact*) formulée en 1999 par Kofi Annan au forum économique de Davos, qui visait à proposer aux entreprises d'adhérer à dix grands principes dans les domaines des droits de l'Homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le Conseil européen de Lisbonne, pour sa part, a inscrit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au premier rang des priorités politiques. Au niveau national, la RSE a été identifiée par le gouvernement comme un moyen privilégié pour inviter les entreprises à participer à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable. Les propositions issues des travaux du comité opérationnel « Entreprise et RSE » menés en 2008 ont été à l'origine du programme d'action prévu par la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement.

Cette démarche, qui consiste, pour les entreprises, à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement, peut constituer une réponse aux attentes de nos concitoyens qui souhaitent que l'entreprise ne se cantonne pas à sa seule fonction de production indépendamment de son environnement social.



# Éléments de cadrage prospectifs

**A**vant d'analyser les évolutions concrètes de l'emploi et du travail au cours des vingt prochaines années, il est utile de synthétiser les éléments macroéconomiques prospectifs disponibles sur les grandes données de la démographie, de l'économie et de l'emploi. Seront également évoqués ici des éléments prospectifs plus qualitatifs qui relèvent d'autres champs (technologie, société) et qui sont de nature à faire évoluer le contexte du travail et de l'emploi dans vingt ans.

## 1 ■ Une France plus peuplée et plus âgée en 2030, mais une population active qui continue de croître

### 1.1. Le vieillissement de la population française, un phénomène massif, encore largement devant nous

Si les tendances actuelles se maintiennent, la France comptera en 2030 une population plus nombreuse et plus vieille qu'aujourd'hui<sup>1</sup>. Il y aurait ainsi 68,5 millions d'habitants en France métropolitaine (+ 6,7 millions par rapport à 2007) dont 29 % âgés de 60 ans ou plus (+ 7,5 points). La croissance et le vieillissement de la population sont acquis dans toutes les variantes examinées par l'INSEE (*cf. graphique suivant*). La France est ainsi confrontée à un « vieillissement par le haut »<sup>2</sup>, c'est-à-dire à l'accroissement des effectifs de populations d'âges élevés, la fécondité demeurant quant à elle particulièrement dynamique.

Le vieillissement de la population est un défi pour l'ensemble de l'économie : le ratio de dépendance économique<sup>3</sup> va s'accroître fortement d'ici 2030

---

[1] Blanpain N. et Chardon O. (2010), « Projections de population à l'horizon 2060. Un tiers de la population âgé de plus de 60 ans », *Insee Première*, n° 1320, octobre.

[2] Héran F. (2010), « L'inexorable privilège du vieillissement », *Alternatives économiques*, Hors-série « Générations », n° 85.

[3] C'est-à-dire le rapport entre le nombre de moins de 20 ans et de plus de 60 ans sur le nombre de personnes d'âge actif (20 à 59 ans), soit le rapport entre la population majoritairement inactive et la population créatrice de richesse économique.

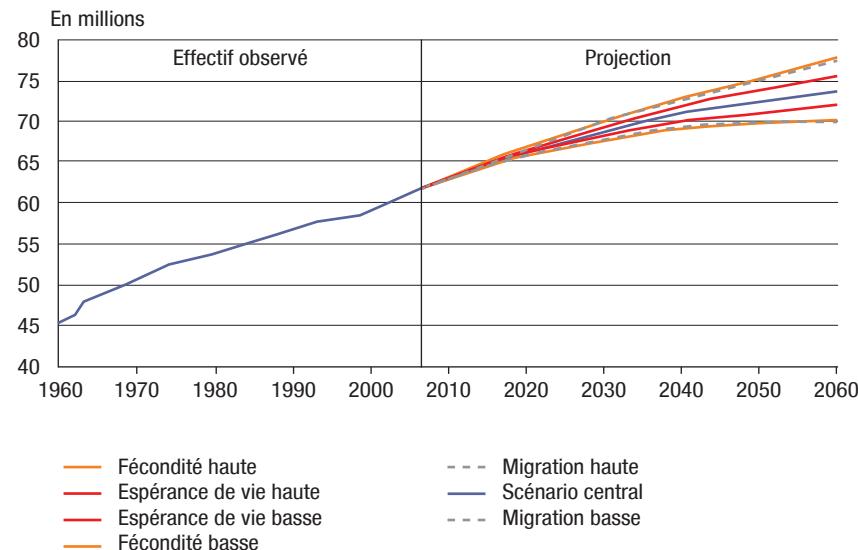
pour retrouver puis dépasser les niveaux connus à la fin des années 1960 (*cf. graphique ci-contre*).

Ce phénomène constitue une contrainte forte pour l'économie en raison de l'accroissement des besoins de financement liés au vieillissement (retraite, santé, dépendance), mais il représente aussi un potentiel d'emploi et d'activités économiques et plus largement une évolution non négligeable de la structure de consommation<sup>1</sup>.

Les effets sur la croissance, l'emploi ou le chômage ne seront, quoi qu'il advienne, pas mécaniques.



### Évolution passée et future de la population, selon le scénario central et les six variantes retenues

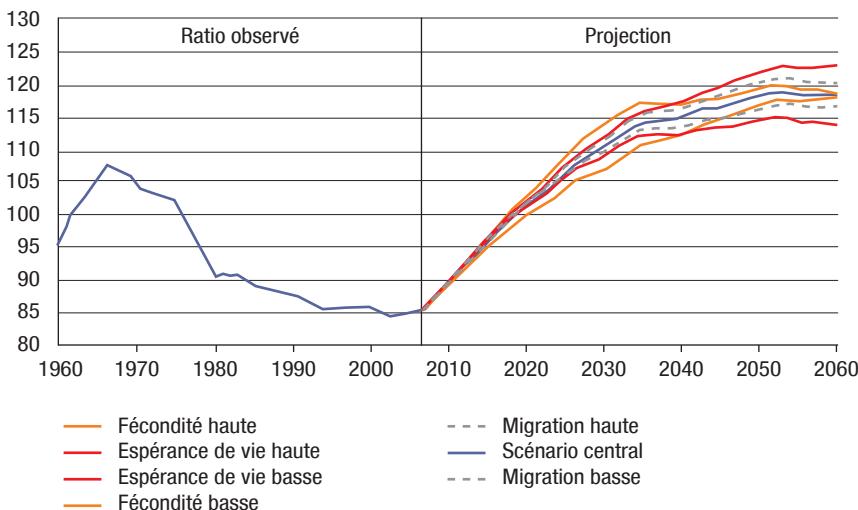


Source : INSEE, estimations de population et projection de population 2007-2060

[1] Klein T. [2010], « Le vieillissement : quels impacts sur l'emploi et les métiers ? », in Centre d'analyse stratégique, *Vivre ensemble plus longtemps*, Gimbert V. et Godot C. (coord.), Paris, La Documentation française.



## Évolution du ratio de dépendance économique



Lecture : il y a, en 2007, 86 personnes d'âge « inactif » (c'est-à-dire de moins de 20 ans ou de plus de 60 ans) pour 100 personnes d'âge « actif » (de 20 à 59 ans). Selon le scénario central de la projection, ce ratio atteindrait 118 en 2060.

Champ : France métropolitaine.

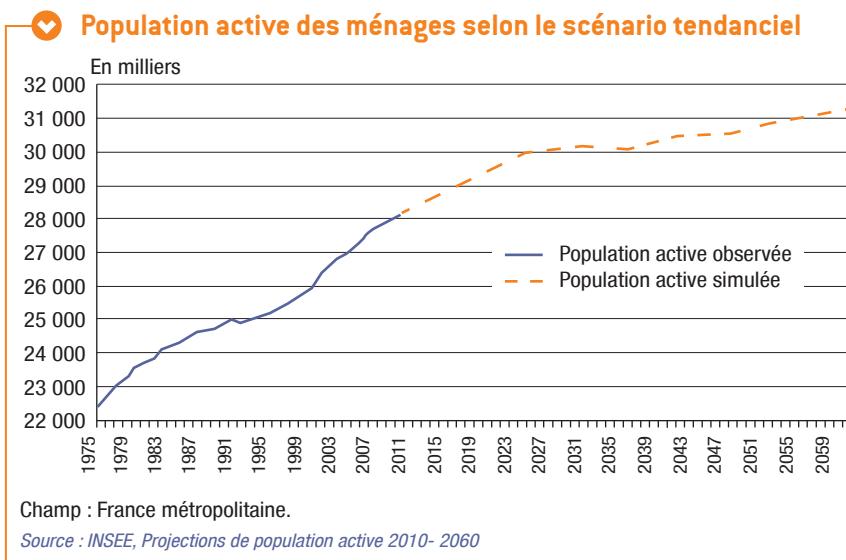
Source : INSEE, estimations de population et projection de population 2007-2060

### 1.2. La population active devrait progresser de manière dynamique jusqu'en 2030

Selon les dernières projections de population active de l'INSEE<sup>1</sup>, la population active devrait croître rapidement jusqu'en 2020 puis atteindre un plateau jusqu'à 2030 pour reprendre ensuite sa progression à l'horizon 2060 (*cf. graphique suivant*). Cette dynamique distingue nettement la France de nombreux États membres<sup>2</sup>. La population active dépasserait alors légèrement 30 millions de personnes en 2030.

[1] Filatriau O. (2011), « Projections à l'horizon 2060. Des actifs plus nombreux et plus âgés », INSEE Première, n° 1345, avril.

[2] Commission européenne (2008), *The 2009 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projections Methodologies*, European Economy, 7/2008 ; Commission européenne (2009), *2009 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*, European Economy, 2/2009.



Ces projections résultent pour l'essentiel, sur la période 2010-2030, de l'accroissement des taux d'activité (principalement des seniors et des femmes de 45 ans à 54 ans, ainsi que des hommes de 20 à 24 ans de manière plus marginale).

Le vieillissement est donc aussi un défi pour le marché du travail : il se traduit sur la période 2005-2025 par les nombreux départs de l'emploi des générations du « baby-boom »<sup>1</sup> (cf. graphique suivant). Cette situation, de nature à créer un choc démographique, résulte de la combinaison de l'arrivée à l'âge de la fin de vie active des générations du « baby-boom » entre 2005 et 2030 et de l'entrée sur le marché du travail de générations moins nombreuses de jeunes.

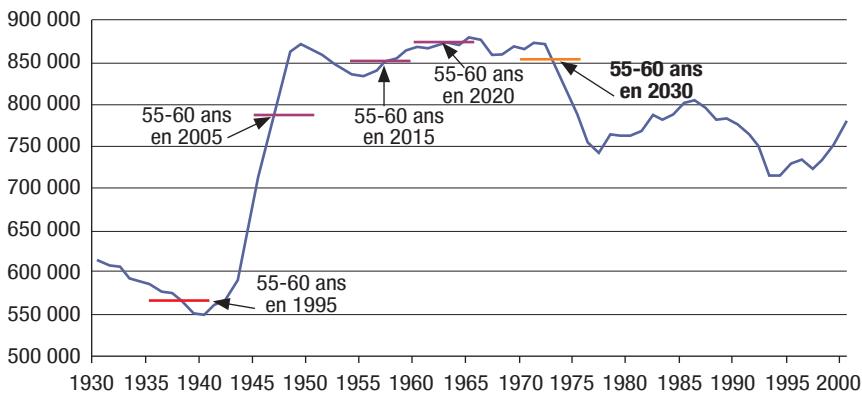
Sur la période 2005-2030, les départs en fin de carrière vont augmenter fortement pour devenir quasiment aussi nombreux que les entrées dans la vie active. Au total, on va assister à une multiplication par 1,5 des sorties du marché du travail entre 2005 et 2015 par rapport à la période 1995-2005. À l'horizon 2020, les départs vont concerner une personne sur trois parmi celles qui étaient en emploi en 2005<sup>2</sup>.

[1] Sur le baby-boom et ses conséquences en termes de vieillissement, cf. Monnier A. [2007], « Le baby-boom : suite et fin », *Population & Sociétés*, n° 431, février.

[2] Warzée C. [2009], « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020. Le papy-boom n'explique pas tout », *Insee Première*, n° 1255, septembre.



### Taille moyenne d'une génération âgée entre 55 et 60 ans selon l'année de naissance



Lecture : en 1995, chaque génération de personnes âgées entre 55 et 60 ans représentait 557 000 individus.

Note : les traits épais représentent la taille moyenne des générations âgées de 55 à 60 ans à différentes dates, tranche d'âge qui représente la majorité des départs de l'emploi en fin de carrière, en 2005 comme en 2015.

Source : INSEE

La réforme des retraites de 2010 va repousser de deux ans en moyenne la date des départs mais ne va pas modifier le volume annuel de ces départs, hormis au début de la période d'application de la réforme, notamment en 2012 et 2013. L'existence débattue d'un « effet horizon »<sup>1</sup> sur le marché du travail et sa transformation par la réforme de 2010 pourrait modifier davantage les départs en fin de carrière, les entreprises cherchant désormais à maintenir les seniors en emploi au-delà de 60 ans. Dans ce cas, le choc du baby-boom serait plus fortement atténué en début de période mais pas entre 2020 et 2030.

Parallèlement, les entrées de jeunes sur le marché du travail restent stables : le nombre de débutants sur le marché du travail devrait se rétracter et atteindre 650 000 par an en 2015 après un pic de 680 000 entre 1998 et 2000<sup>2</sup>.

[1] Hairault J.-O., Langot F. et Sopraseuth T. (2006), « Les effets à rebours de l'âge de la retraite sur le taux d'emploi des seniors », *Économie et statistique*, n° 397.

[2] Chardon O. et Estrade M.-A. (2007), *Les métiers en 2015*, Centre d'analyse stratégique/DARES, Paris, La Documentation française, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=393](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=393).

### **1.3. La dynamique de la main-d'œuvre à l'échelle de la planète devrait maintenir une pression sur les migrations**

Si la dynamique de la population est relativement limitée en Europe, avec un vieillissement plus précoce et plus accentué qu'en France dans de nombreux pays, il n'en va pas de même dans le reste du monde. Dans les vingt prochaines années, la population mondiale d'âge actif devrait progresser de 25 % à 33 % par rapport à 2005<sup>1</sup>. Dès lors, le poids relatif de l'Europe va continuer à diminuer d'ici 2030. Toutefois, dans tous les pays, la population active va vieillir, en particulier en Chine où ce phénomène va s'accentuer très fortement à l'approche de 2030.

Ces déséquilibres démographiques croissants devraient profondément transformer l'échelle et la nature même des migrations. Si la tendance des dernières décennies se maintenait à l'avenir, il pourrait y avoir 405 millions de migrants en 2050 et presque autant en 2030<sup>2</sup>. Au niveau mondial, la France est le sixième pays en nombre d'immigrants<sup>3</sup>, même si, en proportion de la population, ce sont les pays du Proche-Orient et du Golfe persique qui dominent très largement les classements.

L'immigration ne peut toutefois répondre qu'à la marge aux enjeux économiques du vieillissement en France et apparaît très secondaire relativement à la productivité du travail<sup>4</sup>. Un changement de tendance par rapport au scénario central de population de l'INSEE (solde annuel positif de 100 000 entrées) aurait néanmoins à court terme des effets non négligeables sur la population active en France, l'immigration comptant pour 11 % de la main-d'œuvre présente en 2006<sup>5</sup>.

Les migrations de travail, qui proviennent en Europe essentiellement de pays émergents ou en développement, incorporent une part croissante de travailleurs qualifiés et ce sera davantage le cas à l'avenir. Toutefois, les flux d'immigration étant plus restreints depuis 1974, notamment s'agissant des populations d'âge actif, ces tendances peinent à modifier profondément le stock de main-d'œuvre immigrée.

---

[1] Laisney C. (2009), « La main-d'œuvre mondiale à l'horizon 2030 », *Futuribles*, n° 352, mai.

[2] Organisation internationale pour les migrations (2010), *État de la migration dans le monde*.

[3] Pison G. (2010), « Le nombre et la part des immigrés dans la population : comparaisons internationales », *Population et Sociétés*, n° 472, 2010.

[4] Chojnicki X. et Ragot L. (2009), « Vieillissement démographique, immigration sélective et financement des retraites », in Saint-Paul G., *Immigration, qualifications et marché du travail*, rapport du Conseil d'analyse économique, n° 84, Paris, La Documentation française.

[5] Lemaître G. (2008), « Les immigrés et le marché du travail en Europe », in INSEE, *L'emploi, nouveaux enjeux*.

En outre, le fait de posséder des diplômes, y compris de l'enseignement supérieur, ne signifie pas que ceux-ci soient facilement transposables sur le marché du travail français. En effet, l'importante segmentation qui le caractérise et qui touche particulièrement les travailleurs immigrés<sup>1</sup> se traduit par une concentration de ces travailleurs dans des métiers peu qualifiés des services (sécurité, nettoyage, restauration, aide à domicile et services à la personne) ainsi que dans les métiers du BTP, de la mécanique ou dans les travaux saisonniers de l'agriculture<sup>2</sup>.

## 2 ■ Une croissance économique ralentie mais assise sur de nouveaux modèles de croissance

### 2.1. Les scénarios de croissance potentielle sont pour la plupart fondés sur un ralentissement du rythme de croissance après la crise par rapport aux deux dernières décennies

La crise des années 2008-2009, la plus forte depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, constitue une rupture des tendances à l'œuvre sur le marché du travail<sup>3</sup>. L'un des scénarios plausibles de sortie de crise décrit une perte permanente de croissance en niveau avec un retour progressif au rythme de croissance d'avant-crise<sup>4</sup>. La perte cumulée de PIB qui résulte dans ce cas de la crise varie de – 4 à – 9 points à l'horizon 2018.

L'un des cinq scénarios de croissance élaborés dans le cadre du rapport CAS-DG Trésor d'avril 2011, et qui n'est pas le plus favorable, est le scénario dit *Au fil de l'eau*. C'est un scénario de prolongation, à partir de 2011, des tendances d'une reprise molle observée en 2010 (*cf. tableau suivant*). Le durcissement de la régulation financière pèse légèrement sur le coût du capital et les entreprises peinent à saisir les opportunités qui s'offrent à elles. Les gains de productivité globale des facteurs (PGF) sont modérés car les entreprises ne se lancent pas dans de grands projets d'investissement. D'autres scénarios

[1] Gubert F. et Nordman C. J. [2006], « Migration from MENA to OECD countries: Trends, determinants, and prospects », *Background paper*, Banque mondiale.

[2] Chardon O. et Estrade M.-A. [2007], *op. cit.*, p. 81.

[3] Cette partie s'appuie largement sur les réflexions conduites par le CAS et la DG Trésor ; cf. Centre d'analyse stratégique-Direction générale du Trésor [2011], *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, rapport du groupe présidé par Benoît Cœuré et Vincent Chriqui, Paris, La Documentation française, mai, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1425](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1425).

[4] Cabannes P.-Y., Lapègue V., Pouliquen E., Beffy M. et Gaini M. [2011], « Quelle croissance de moyen terme après la crise ? », in INSEE, *L'économie française - Édition 2010* ; Centre d'analyse stratégique-Direction générale du Trésor [2011], *op. cit.*

● **Principales hypothèses sous-jacentes des scénarios de croissance potentielle**

		Trajectoire de court moyen terme			Sentier de long terme (2030)	Taux de chômage structurel
		Capital	Croissance	Gains de PGF		
Scénario Noir		Hausse durable du coût du capital liée à l'augmentation des taux souverains et des primes de risque	Croissance peu dynamique en France et à l'étranger	Rupture de tendance confirmée Gains limités par le faible investissement, la faiblesse de la R & D et l'absence de réformes structurelles sur les marchés des produits qui limite l'innovation et favorise les délocalisations		8,5 %
Scénario <i>Au fil de l'eau</i>	Hausse du coût du capital liée à la nouvelle régulation financière, Bâle III notamment	Normalisation de la politique monétaire et des taux longs qui reviennent graduellement sur leur tendance de long terme	Croissance relativement dynamique tirée par la consommation des ménages français	Léger rebond mais les gains restent modérés		7,8 %
Scénario <i>Croissance non soutenable</i>		Forte demande de biens des émergents favorisée par l'investissement et la politique monétaire accommodante	Surchauffe et risque de crise (endettement, environnement, etc.)	Perdes liées à la contrainte environnementale et/ou à l'occurrence d'une crise		7,5 %
Scénario <i>Croissance soutenue et soutenable</i>		Effort d'investissement soutenu : obsolescence liée à une nouvelle régulation environnementale et réorientation rapide de l'appareil productif	Croissance de plus en plus dynamique à mesure que les réformes portent leurs fruits	Gains liés aux innovations de la croissance verte et à la réorientation efficace du système productif		6,5 %
Scénario <i>Marché du travail plus efficace</i>						4,5 %

Source : CAS-DG Trésor (2011), France 2030 : cinq scénarios de croissance, avril

sont envisageables, mais tous conduisent à des schémas différents du cadre préexistant en 2007, avant la crise.

Dans ce scénario *Au fil de l'eau*, le taux de croissance des gains de PGF se stabilise à 0,9 % par an (soit un taux de croissance des gains de productivité du travail de 1,4 %). C'est un taux comparable à celui prévu par la Commission européenne dans son scénario macroéconomique de moyen terme pour 2010-2020 pour les 27 pays de l'Union européenne. Il s'agit d'un rythme de croissance de la PGF inférieur à celui observé en moyenne sur longue période entre 1980 et 2007<sup>1</sup>.

Les vingt prochaines années devraient être une période de renchérissement léger mais permanent du coût du capital en lien avec le renforcement de la régulation financière et notamment la mise en application de « Bâle III ». Cette hausse limite néanmoins la volatilité financière et le risque de crise coûteuse pour l'activité. Le scénario *Au fil de l'eau* suppose uniquement un renforcement de la régulation financière comme source de renchérissement du coût du capital, qui s'accompagne dans le scénario le plus pessimiste d'une hausse des primes de risque. En fonction des comportements des banques, ces phénomènes pourraient se traduire par une baisse du stock de capital de 2 % à 3 % à l'horizon 2030, plus forte en cas d'élévation des primes de risque.

L'activité économique redémarre mais elle est plutôt tirée par la consommation des ménages français que par l'investissement : le taux de croissance du PIB en volume est de 2,2 % en moyenne entre 2010 et 2020. Ce rythme soutenu est le reflet de la résorption rapide de l'*« output gap »*<sup>2</sup> et à partir de 2020, le taux de croissance est de 1,5 % en moyenne (*cf. tableau suivant*). L'économie française croît alors à son potentiel (niveau en phase avec l'évolution des agrégats économiques que sont l'accumulation du capital, la population active et la productivité des facteurs, notamment le travail).

---

[1] Il est également très inférieur au taux de croissance des gains de PGF de 1,5 % retenu par l'OCDE pour représenter les États-Unis, pays considéré sur la frontière technologique dans le scénario central de son exercice de projection.

[2] C'est-à-dire la différence entre la croissance effective et la croissance potentielle, qui, quand la première est inférieure à la seconde, signifie que l'économie croît à un rythme qui pourrait être meilleur.



### Taux de croissance potentielle et effective sur la période 2010-2030

	Croissance potentielle			Croissance effective			Crois-sance de long terme
	2010-2030	2010-2020	2021-2030	2010-2030	2010-2020	2021-2030	
Scénario Noir	1,3	1,3	1,3	1,6	1,7	1,4	1,2
Scénario <i>Au fil de l'eau</i>	1,6	1,6	1,5	1,8	2,2	1,5	1,5
Scénario <i>Croissance non soutenable</i>	1,6	1,8	1,3	1,8	2,4	1,2	1,5
Scénario <i>Croissance soutenue et soutenable</i>	1,9	1,6	2,2	2,1	2,0	2,2	2,1
Scénario <i>Marché du travail plus efficace</i>	2,0	1,7	2,3	2,2	2,1	2,4	2,1

Source : CAS-DG Trésor (2001), France 2030 : cinq scénarios de croissance, avril

## 2.2. Des contraintes de financement plus fortes pour les politiques publiques à l'horizon 2030

Les contraintes financières des administrations publiques françaises (État, collectivités territoriales, organismes de sécurité sociale) vont devenir nettement plus fortes dans les vingt prochaines années. Pour une part significative, il s'agit d'un effet de la crise de 2008-2009, qui devrait laisser sur l'économie une empreinte durable *via* la dette publique<sup>1</sup>.

Si aucune action n'était mise en œuvre par les pouvoirs publics pour lutter contre la dégradation des finances publiques, la dette publique pourrait s'accroître d'au moins 20 % durant les deux prochaines décennies, même dans le scénario de croissance le plus favorable de rattrapage intégral de la perte de PIB liée à la crise à l'horizon 2018 modélisé par l'INSEE<sup>2</sup>.

Dans le scénario central, le solde primaire (recettes-dépenses hors charge de la dette) est néanmoins supposé revenir à l'équilibre à l'horizon 2018, c'est-à-dire

[1] Heyer E., Plane M. et Timbeau X. [2010], « Quelle dette publique à l'horizon 2030 en France ? », *Revue de l'OFCE*, n° 112, janvier.

[2] Cabannes et al. [2010], *op. cit.*

la situation qui prévalait en 2007, avec en outre une hausse des recettes fiscales grâce au dynamisme de certaines assiettes.

Ces contraintes seront également renforcées à la marge par les besoins de financement des dépenses sociales liés au vieillissement de la population. Même si la France est dans une situation moins critique que la plupart des États membres de l'UE, le vieillissement devrait exercer une pression à la hausse sur les dépenses publiques, à préférences collectives inchangées, mais d'une ampleur limitée en France : autour de 3 % du PIB à l'horizon 2060<sup>1</sup>. Il faudra financer les systèmes de santé, de retraite et la prise en charge de la dépendance, les gains à espérer sur l'éducation étant très limités du fait du maintien de la fécondité à un niveau élevé.

### 2.3. La place de la France dans l'économie mondiale

Dans le scénario *Au fil de l'eau*, la place qu'occupera la France dans l'économie mondiale sera dégradée (*cf. tableau ci-dessous*). Les données utilisées pour les autres économies sont issues de l'exercice de projection de long terme de l'OCDE<sup>2</sup>. À titre de comparaison, dans l'exercice de l'OCDE, la France se classe au 19<sup>e</sup> rang en termes de PIB par tête en 2010 et au 14<sup>e</sup> rang en 2030. Dans l'exercice de projection du CEPII, la place de la France reste stable : elle est 22<sup>e</sup> en 2008 et en 2025.



#### Rang de la France dans l'économie mondiale en termes de PIB/habitant

	2010	2020	2025	2030
Scénario Noir	19	22	27	31
Scénario <i>Au Fil de l'eau</i>	19	21	23	26
Scénario <i>Croissance non soutenable</i>	19	20	22	26
Scénario <i>Croissance soutenue et soutenable</i>	19	21	20	20
Scénario <i>Marché du travail plus efficace</i>	19	20	20	20

Note : les taux de croissance potentielle du scénario présenté ici sont appliqués au niveau de PIB potentiel pour l'année 2009 utilisé par l'OCDE dans son exercice de projection. Les niveaux de PIB potentiel obtenus sont ensuite divisés par les projections de population active retenues par l'OCDE dans ce même exercice et comparés avec les niveaux de PIB par habitant des autres pays.

Source : CAS-DG Trésor (2011), France 2030 : cinq scénarios de croissance, avril

[1] Klein T. (2010), *op. cit.*

[2] Duval R. et de la Maisonneuve C. (2010), « Long-run growth scenarios for the world economy », *Journal of Policy Modeling*, 32(1).

Au-delà de ces chiffrages, les vingt prochaines années seront marquées par la poursuite du phénomène de mondialisation de l'économie, avec le bouleversement induit par la croissance forte des émergents<sup>1</sup>. On devrait assister au déclin relatif du poids des États-Unis, du Japon et de l'Union européenne dans l'économie mondiale et un décentrage vers l'Asie, l'Amérique latine et, dans une moindre mesure, vers l'Afrique. De 11 % en 2008, les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) représenteraient 18 % du PIB mondial en 2025.

La concurrence de la mondialisation, même dans le cas d'une mondialisation régulée, se traduirait par une mise en concurrence accrue de la main-d'œuvre globale, le potentiel d'emplois délocalisables variant de 20 % à moins de 10 % suivant les scénarios et la capacité des économies de l'OCDE à monter en gamme dans l'échange international.

Les chefs d'entreprise interrogés sur le phénomène de la mondialisation<sup>2</sup> estiment que le développement à l'international est très important pour l'économie française et que la France a des atouts à faire valoir : qualification de l'encadrement, qualité des infrastructures de communication et de transport, même si le coût du travail non qualifié et le poids de la fiscalité peuvent constituer des handicaps. Le développement à l'étranger apparaît principalement motivé par la possibilité de réduire les coûts salariaux, puis de se rapprocher des clients ou d'accéder à une fiscalité plus avantageuse ou encore à une réglementation plus souple. Pour les entreprises de plus de 250 salariés, la proximité des clients est le critère principal, avant même la possibilité de réduire les coûts salariaux. Un peu plus de 20 % des entreprises industrielles, représentant l'équivalent du tiers du chiffre d'affaires de l'industrie, prévoient de créer de nouvelles activités à l'étranger. Le transfert à l'étranger d'activités de production existantes se poursuivrait également au cours des prochaines années. Il concernerait près de 16 % des entreprises industrielles contre 12 % sur la période 2002-2007.

Néanmoins, ces évolutions pourraient s'accompagner de relocalisations de l'industrie et d'une concurrence accrue sur les services, avec parallèlement un développement de l'immatériel et la poursuite de la fragmentation des chaînes

---

[1] Centre d'analyse stratégique, Rapport du groupe Europe-Mondialisation présidé par Lionel Zinsou, *in France 2025*, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=949](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=949).

[2] Bardaji J. et Scherrer P. (2008), « Mondialisation et compétitivité des entreprises françaises », *Insee Première*, n° 1188, mai. Analyse d'une enquête menée en collaboration avec le Conseil national des conseillers du commerce extérieur de la France, réalisée en février 2008 auprès de 4 000 entreprises industrielles.

de valeur. La relocalisation résulterait de la hausse des prix de l'énergie et des coûts de transports, d'une demande forte des consommateurs pour des biens et services « locaux », d'une méfiance accrue envers la qualité des produits fabriqués dans les pays émergents et d'une volonté politique des pays développés de limiter les délocalisations (interrogation sur le caractère plausible de l'émergence d'un protectionnisme européen en cas d'échec prolongé du cycle de Doha).

L'attractivité de la France dépendra fortement de l'approfondissement du marché intérieur européen et de la dynamique propre des Vingt-sept, notamment de la mise en place d'une politique industrielle commune.

### La stratégie UE 2020

La stratégie UE 2020 réforme et prolonge les précédents objectifs de l'Union européenne, fixés en 2000 dans le cadre de la stratégie de Lisbonne.

Celle-ci avait pour ambition de faire de l'UE, d'ici à 2010, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale<sup>1</sup> ». La stratégie de Lisbonne fixait aux États membres des objectifs ambitieux, notamment celui d'atteindre un taux d'emploi de 70 % et un niveau de dépenses publiques en R & D équivalent à 3 % du PIB dans chaque État membre. Ces objectifs n'ayant pas été atteints<sup>2</sup>, la Commission européenne a mis en avant un déficit d'appropriation des objectifs par les États membres et la nécessité de renforcer son pouvoir de contrôle dans cette perspective.

Proposée par la Commission le 3 mars 2010, la stratégie UE 2020 met en outre l'accent sur la soutenabilité de la croissance européenne. Ses objectifs demeurent donc ambitieux : transformer l'UE, d'ici à 2020, en une « économie intelligente, durable et inclusive avec des niveaux d'emploi, de productivité et de cohésion sociale élevés » et « engager l'Europe sur la voie de la transformation qui fera d'elle un marché plus innovant et respectueux de l'environnement, favorisant le bien-être social ».

Trois priorités sont affichées pour améliorer les performances de l'économie européenne : développer une économie basée sur la connaissance et

[1] Conclusions du Conseil européen de mars 2000.

[2] European Trade Union Institute (2009), *Benchmarking Working Europe 2009*, ETUI and ETUC, Bruxelles, 2009, [www.etui.org/research/Publications/Regular-publications/Benchmarking-Working-Europe/Benchmarking-Working-Europe-2009](http://www.etui.org/research/Publications/Regular-publications/Benchmarking-Working-Europe/Benchmarking-Working-Europe-2009).

l'innovation ; promouvoir une économie renouvelable, plus verte et plus compétitive et une croissance inclusive ; soutenir une économie créatrice d'emplois, de cohésion sociale et territoriale. L'UE s'est fixée cinq objectifs quantitatifs :

- remonter le taux d'emploi à au moins 75 % contre 69 % aujourd'hui ;
- consacrer 3 % du produit intérieur brut à la recherche et au développement, au lieu des 2 % actuels, qui laissent l'UE loin derrière les États-Unis et le Japon ;
- réaffirmer les objectifs de l'UE en matière de lutte contre le changement climatique (dits « 20/20/20 ») ;
- proposer de réduire le taux de pauvreté de 25 %, ce qui reviendrait à faire sortir 20 millions de personnes de la pauvreté ;
- améliorer les niveaux d'éducation en réduisant le taux d'abandon scolaire à 10 % et en portant à 40 % la proportion des 30-34 ans ayant obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur ou atteint un niveau d'études équivalent.

Face aux critiques adressées à la stratégie de Lisbonne, notamment le manque de coordination entre États membres et l'UE et la difficulté de cette dernière à surveiller l'engagement des États en faveur de la réalisation des objectifs fixés, la stratégie UE 2020 entend également améliorer la gouvernance de ce pacte stratégique. Les États devront s'engager sur des objectifs nationaux à travers la mise en place de programmes de réforme propres à chacun d'eux et la stratégie sera institutionnalisée dans un ensemble de lignes directrices intégrées. La Commission suivra les progrès accomplis par les États membres et pourra émettre des avertissements aux pays qui ne prendraient pas les mesures jugées appropriées.

## 2.4. Vers l'émergence d'un nouveau modèle de croissance

Au-delà et en partie du fait de la crise, la question d'un nouveau modèle de croissance se pose<sup>1</sup>. D'une part, la dynamique financière de la croissance des années 2000 dans la plupart des pays développés avait un caractère non soutenable<sup>2</sup>. D'autre part, les contraintes environnementales et énergétiques

---

[1] Centre d'analyse stratégique (2009), *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, rapport du groupe de travail présidé par Daniel Cohen, Paris, La Documentation française, décembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1064](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1064).

[2] Centre d'analyse stratégique-Direction générale du Trésor (2011), *op. cit.*

imposent de réduire l'empreinte environnementale<sup>1</sup>, notamment l'empreinte carbone, de nos modèles économiques.

Ainsi, dans vingt ans, quelles que soient les actions mises en œuvre en matière de développement durable et d'usage du pétrole, le prix du pétrole sera maintenu à des niveaux plus élevés que ceux pratiqués depuis trente ans<sup>2</sup>. Plus largement, les prix de la plupart des matières premières devraient s'accroître à cet horizon, en raison de tensions durables liées à la croissance de la demande mondiale.

Enfin, le progrès technique continue à nourrir des innovations, avec une dynamique de diffusion des TIC dans l'économie française non épuisée (domaines de la santé ou de l'éducation par exemple). La croissance de demain sera, dans ce cadre, davantage fondée sur des actifs immatériels, notamment sur l'éducation, la recherche et l'innovation, la connaissance<sup>3</sup>. De nouvelles interfaces industrie-services pourraient constituer un gisement potentiel de croissance, dans le cadre d'une mutation « servicielle » de notre économie sortant de l'ancienne logique de déversement des emplois et de tertiarisation de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

Ce nouveau modèle de croissance s'appuie aussi sur une transformation de la structure de consommation des ménages, liée au développement de la société française<sup>4</sup>, mais surtout au vieillissement, aux tendances sociétales et aux effets de génération. L'ensemble de la structure de l'économie devient de plus en plus pilotée par l'aval, c'est-à-dire la demande des consommateurs, induisant l'orientation des organisations productives vers le client.

Au-delà du cadrage macroéconomique, cette dynamique s'appuiera sur quelques secteurs jugés porteurs pour différentes raisons (valeur ajoutée, emploi,

---

[1] Jolly C. et al. [2010], « La croissance verte : quels impacts sur l'emploi et les métiers ? », *La Note de veille*, n° 164, Centre d'analyse stratégique, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1134](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1134) ; Crifo P., Debonneuil M. et Grandjean A. [2009], *La croissance verte*, Conseil économique pour le développement durable, novembre.

[2] 115 dollars en 2030 selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE, *World Energy Outlook 2010*, novembre 2010 ; en prix constants 2008), ou entre 100 et 200 dollars en 2025 selon le Centre d'analyse stratégique. Voir Centre d'analyse stratégique [2009], Rapport du groupe Ressources rares et environnement présidé par Jean Bergougnoux, *in France 2025*, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=949](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=949).

[3] Lévy M. et Jouyet J.-P. [2006], *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain*, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris, La Documentation française, décembre.

[4] Selon les « lois d'Engel », à mesure que le revenu s'élève, les dépenses de consommation se déplacent des biens primaires vers des dépenses d'éducation, de santé et de loisirs.

commerce extérieur, etc.). En recoupant les secteurs qualifiés de porteurs par différents travaux (commission Attali, Commission européenne, Comités stratégiques de la Conférence nationale de l'Industrie, Programme d'investissements d'avenir et Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services), il est possible d'avoir une idée des secteurs dont le développement sera important dans les années à venir.

Quatre secteurs sont systématiquement mis en avant dans l'ensemble de ces travaux comme étant des domaines stratégiques pour l'avenir de la croissance française : l'économie numérique, la santé, les éco-technologies et les transports. Les industries agricoles, l'industrie du luxe, le nucléaire et la chimie sont quatre domaines également identifiés comme stratégiques dans ces études, même s'ils ne sont pas systématiquement retenus. Enfin, les industries de défense, le tourisme, les services à la personne sont cités dans ces travaux de manière plus minoritaire.

### **3 ■ La poursuite des créations d'emplois et un marché du travail plus concurrentiel pour les entreprises**

#### **3.1. Des créations d'emplois dépendantes des scénarios de croissance et des politiques du marché du travail**

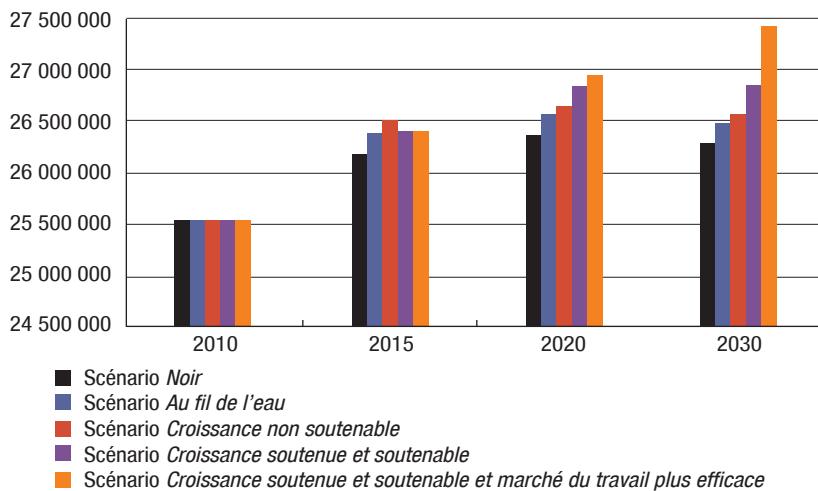
Le nombre d'emplois créés par l'économie sur la période 2010-2030 serait de 500 000 dans le scénario *Au fil de l'eau* (cf. graphique suivant). Le potentiel de créations d'emplois va jusqu'à atteindre + 1,59 million d'emplois dans les scénarios les plus favorables. En particulier, par rapport au scénario *Au fil de l'eau*, environ 900 000 emplois supplémentaires seraient créés en 2030 dans le scénario *Marché du travail plus efficace*, grâce à la mise en œuvre de politiques volontaristes sur l'emploi.

Par comparaison, 2,7 millions d'emplois ont été créés par l'économie française entre 1990 et 2010. Il y aurait donc bien poursuite de la progression du nombre d'emplois dans l'économie. Malgré les emplois détruits durant la crise, on dépasserait en 2030, et ce depuis 2015, dans le scénario *Au fil de l'eau*, le nombre d'emplois de 2008, soit 26 millions. Toujours dans ce scénario, la dynamique de l'emploi serait positive essentiellement sur la période 2010-2020 et beaucoup moins ensuite.

Les travaux engagés à partir du modèle NEMESIS (dans le cadre d'un autre exercice de projections mené par le Centre d'analyse stratégique), sur la base d'hypothèses semblables mais plus nombreuses que celles de l'exercice

CAS-DG Trésor sur la croissance potentielle, aboutissent, dans le scénario central, à un volume de créations d'emplois plus élevé entre 2010 et 2030 que dans le scénario *Au fil de l'eau*. Ce résultat, qui fait écho aux scénarios les plus favorables de l'exercice CAS-DG Trésor, est atteint avec des hypothèses volontaristes d'ajustement budgétaire en début de période (2011-2017)<sup>1</sup>.

### ⌚ Emploi total dans les différents scénarios



Lecture : en 2030, le nombre d'emplois de l'économie française dans le scénario *Croissance soutenue et soutenable* est égal à 26 844 640.

Source : calculs DG Trésor

### 3.2. Un chômage structurel positionné à des niveaux globalement inférieurs aux vingt dernières années

Le chômage diminue assez vite en sortie de crise : même dans un scénario *Au fil de l'eau*, le chômage structurel<sup>2</sup> se stabilise *in fine* en 2030 à 7,8 % de la population active (*cf. tableau suivant*), soit son point bas atteint début 2008. Dans le scénario le moins favorable, le taux ne serait supérieur que de 0,7 point, inférieur au maximum atteint au milieu des années 1990. À l'opposé,

[1] La conséquence de ces choix de modélisation se traduit par une dynamique économique assez limitée entre 2010 et 2020 et, à l'opposé, une croissance plus forte entre 2020 et 2030.

[2] Le chômage structurel est une construction économique qui est identifiée ici au niveau de chômage d'une économie le plus bas possible sans entraîner d'accélération de l'inflation (NAIRU). Le chômage effectif est le chômage effectivement observé, qui varie autour du chômage structurel. Pour une illustration, voir Centre d'analyse stratégique-Direction générale du Trésor (2011), *op. cit.*

dans les scénarios les plus favorables, avec des créations d'emplois inférieures au volume observé dans les deux dernières décennies, on aboutit à des niveaux historiquement bas pour le chômage structurel du milieu voire du début des années 1980<sup>1</sup>.

❖ **Taux de chômage structurel en 2030  
dans les différents scénarios**

	Taux de chômage structurel
Scénario <i>Noir</i>	8,5 %
Scénario <i>Au fil de l'eau</i>	7,8 %
Scénario <i>Croissance non soutenable</i>	7,5 %
Scénario <i>Croissance soutenue et soutenable</i>	6,5 %
Scénario <i>Marché du travail plus efficace</i>	4,5 %

Source : CAS-DG Trésor (2011), France 2030 : cinq scénarios de croissance, avril

Le scénario central tiré du modèle NEMESIS projette un taux de chômage effectif plus faible en 2030 que celui du scénario *Au fil de l'eau*, avec une baisse continue du chômage sur l'ensemble de la période.

Cette diversité des niveaux de chômage (structurel ou effectif) ne doit pas occulter que, quel que soit l'exercice de prévision, ces chiffres sont pour la plupart en dessous du niveau moyen des années 1990-2010. Les vingt prochaines années seraient donc placées sous le signe d'une décrue du chômage, qui, associée au choc démographique des nombreux départs en fin de carrière, installe le marché du travail dans une perspective différente de la période passée. Une telle perspective souligne l'enjeu de meilleurs appariements sur le marché du travail. En outre, elle rend possible des hausses de taux d'emploi (6 à 10 points)<sup>2</sup> résultant des importantes marges de mobilisation de la main-d'œuvre (jeunes, seniors, chômeurs).

Ces scénarios supposent que les entreprises souhaitant embaucher trouvent sans difficulté excessive la main-d'œuvre dont elles ont besoin, en quantité et

[1] Centre d'analyse stratégique-Direction générale du Trésor (2011), *op. cit.*

[2] Centre d'analyse stratégique (2009), Rapport du groupe Production et emploi présidé par Gilbert Cette, in France 2025, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=949](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=949).

en qualité. À défaut reviendrait rapidement le risque d'un chômage effectif plus élevé que le chômage structurel, avec des tensions croissantes sur le marché du travail<sup>1</sup>.

### **3.3. Poursuite des tendances de l'emploi : tertiarisation des activités, féminisation des emplois et polarisation des qualifications**

Les trois tendances d'évolution de l'emploi rappelées dans le Chapitre 1 (poursuite de la croissance de la part des services dans l'emploi total, féminisation des emplois et polarisation des qualifications) ne devraient pas être remises en cause dans les vingt prochaines années, au moins en début de période. Les résultats des travaux de prospective des métiers et des qualifications en France<sup>2</sup> comme à l'échelle européenne<sup>3</sup> s'inscrivent, pour 2015-2020, dans ces perspectives.

Les postes de travail seront en moyenne plus qualifiés, avec la croissance continue des postes de cadres et de professions intermédiaires. S'agissant de l'emploi peu qualifié, les évolutions sont diverses : dynamique positive des postes d'employés peu qualifiés, mais destructions d'emplois d'ouvriers peu qualifiés.

La combinaison de la croissance des emplois qualifiés voire très qualifiés et les perspectives du marché du travail évoquées précédemment (chômage moyen à faible et départs nombreux en fin de carrière) laissent entrevoir la perspective d'une concurrence accrue des entreprises pour s'attacher la main-d'œuvre expérimentée.

Or la diffusion des diplômes de l'enseignement supérieur à l'ensemble de la main-d'œuvre devrait prendre du temps en raison d'un effet stock. Les perspectives pourraient être, à l'avenir, nettement plus favorables pour les jeunes sortants de l'enseignement supérieur et, au contraire, plus sombres pour les jeunes non qualifiés (notamment les jeunes hommes, car les créations d'emplois peu qualifiés se feraient dans des métiers actuellement plutôt féminins).

---

[1] Chardon O. et Estrade M.-A. (2007), *op. cit.*

[2] Chardon O. et Estrade M.-A. (2007), *op. cit.*

[3] Cedefop (2010), *Skills Supply and Demand in Europe. Medium Term Forecast up to 2020*, Office des publications de l'Union européenne.

## 4 ■ Des transformations sociétales profondes

### 4.1. La poursuite de l'individualisation de la société

Le nombre de ménages va continuer d'augmenter dans les vingt prochaines années pour approcher les 30 millions en 2030<sup>1</sup> (25,7 millions en 2006), mais ces ménages seront de plus en plus petits avec un nombre croissant de personnes vivant seules et des adultes qui vivent de moins en moins souvent en couple<sup>2</sup> (*cf. graphique suivant*). Le nombre de familles monoparentales continue de croître au même rythme que le nombre de ménages, représentant en 2030 comme aujourd'hui un peu plus de 8 % des ménages. Ces ménages plus petits étant appelés, selon les tendances passées, à occuper des logements plus grands, la demande de logements se maintiendra à un niveau élevé<sup>3</sup>, avec une pression continue sur le parc immobilier, social ou privé, et sur le foncier.

Parallèlement, on observe un approfondissement du processus d'individualisation, avec une demande d'autonomie individuelle et un besoin de personnalisation dans les relations sociales (consommation et relation-client, politiques publiques). Il s'agit là d'un phénomène de construction d'une société de « l'autonomie généralisée » mais qui ne « défait » pas la société<sup>4</sup>. Les valeurs de l'autonomie individuelle se diffusent dans l'ensemble de la société et se substituent aux valeurs « disciplinaires », l'autonomie étant mise en avant comme un idéal de vie, avec une double composante de réalisation de soi et d'initiative individuelle. Le regard des citoyens et des usagers sur les politiques publiques se modifie, avec des attentes d'accroissement des libertés réelles et de dispositifs « capacitants ». Avec la diffusion des TIC dans la société, cette situation peut conduire à des phénomènes d'isolement (avec de nouvelles addictions comme la cyberdépendance pour une partie marginale de la population<sup>5</sup>).

---

[1] Jacquot A. [2006], « Des ménages toujours plus petits. Projection de ménages pour la France métropolitaine à l'horizon 2030 », *INSEE Première*, n° 1106, octobre.

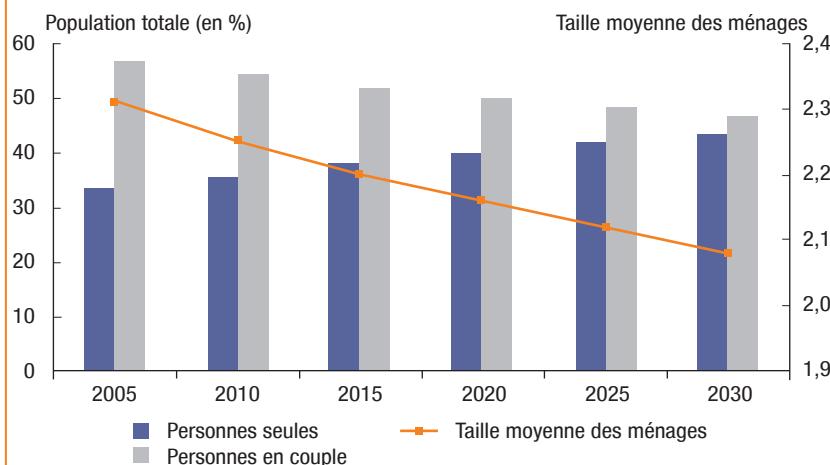
[2] Prioux F., Mazuy M. et Barbieri M. [2010], « L'évolution démographique récente en France : les adultes vivent moins souvent en couple », *Population*, n° 65-3.

[3] Jacquot A. [2007], « La demande potentielle de logements : un chiffrage à l'horizon 2020 », *Notes de synthèse du SESP*, CGDD, avril-juin.

[4] Centre d'analyse stratégique [2009], Rapport du groupe Vivre ensemble présidé par Jean-Paul Fitoussi, *in France 2025*, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=949](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=949) ; Bréchon P. et Galland O. [2010], *L'individualisation des valeurs*, Paris, Armand Colin, juin.

[5] Véléa D. [2010], « Nouveaux rapports sociaux », *Communication au colloque « Quelle économie numérique, quelle société numérique en 2030 ? »*, CGLET, ministère de l'économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris, 23 juin.

### ⌚ Évolution de la structure des ménages entre 2005 et 2030



Le total est inférieur à 100, les familles monoparentales et les « ménages complexes » n'ayant pas été reproduits sur le graphique.

Source : INSEE

## 4.2. Le numérique sera partout présent dans notre société en 2030

Le numérique va toucher de manière croissante tous les domaines de notre économie<sup>1</sup>, avec la généralisation de la mise en réseau des personnes, voire des objets (« Internet des objets »). Ce sont de larges pans de notre vie quotidienne qui vont être affectés par cette révolution : la maison, l'éducation, les loisirs, les transports et l'espace urbain, l'alimentation, la santé. Les vingt prochaines années seront marquées par la poursuite de la diffusion d'Internet, la montée des réseaux sociaux et de l'intelligence collective.

Cette forte diffusion des TIC dans l'ensemble des sphères de la vie sociale va contribuer à réduire encore la « fracture numérique » en France. En effet, la quasi-généralisation des outils TIC<sup>2</sup> dans la vie quotidienne pourrait se traduire par une diminution continue des inégalités d'équipement et d'accès aux

[1] Centre d'analyse stratégique (2009), *Rapport du groupe Technologies et vie quotidienne* présidé par François d'Aubert, in *France 2025*, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=949](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=949) ; Centre d'analyse stratégique (2009), *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique*, rapport de la commission présidée par Alain Bravo, Paris, La Documentation française, octobre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=999](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=999).

[2] Bigot R. et Croutte P. (2010), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, rapport pour le CGIET et l'ARCEP, Crédoc, novembre.

technologies, surtout si certaines actions de politiques publiques sont mises en œuvre en ce sens.

L'âge est aujourd'hui le critère prédominant de ces inégalités, qui résiste à la diffusion des outils, ce qui se traduit par des accès nettement plus faibles pour les personnes de 70 ans ou plus. On peut penser qu'il s'agit là d'un effet de génération et que la diffusion des TIC dans les tranches d'âge les plus élevées de la population sera bien plus forte en 2030. Les inégalités se situent désormais davantage dans les usages des TIC, les moins diplômés et les plus jeunes ayant des usages plus récréatifs (loisirs) et les plus diplômés des usages plus pratiques (formalités administratives). Toutefois, ces écarts de pratiques sont modestes aujourd'hui et pourraient encore s'affaiblir à l'avenir.

Au-delà de ces éléments, les formes du développement des outils TIC et de la diffusion du numérique dans l'économie française et européenne dessinent un panorama ouvert pour la société numérique de 2030, avec six scénarios envisageables<sup>1</sup>, d'une réaction sociétale anti-technologique face à une « hyper-toile omnipotente » au renouveau économique lié à des vagues multiples d'innovations TIC dans l'économie verte et les services sociaux.

#### **4.3. Des préoccupations écologiques, de bien-être et d'éthique susceptibles de transformer le modèle de consommation des vingt prochaines années**

La tendance est à l'accroissement des aspirations en matière de qualité de vie, de santé et de sécurité. En matière de sécurité, plus encore qu'aujourd'hui, grâce aux TIC (géolocalisation, puces RFID, connections permanentes aux réseaux, etc.), les vingt prochaines années verront se développer les systèmes de surveillance. En matière de bien-être et de santé, on voit depuis plusieurs années la société française porter un intérêt appuyé à la santé, au corps, à la beauté. Cette demande de bien-être et de santé peut ouvrir la voie à des évolutions qui poseront des questions éthiques (« trans-humanisme », c'est-à-dire augmentation des possibilités de l'être humain).

Par ailleurs, dans une économie d'offre pléthorique, l'audience est le critère ultime de la valeur, sanctionnée par le financement par la publicité<sup>2</sup>. Ce modèle

---

[1] Centre d'analyse stratégique [2009], *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique*, op. cit.

[2] Hourcade J.-C. [2010], « L'évolution de la notion de valeur dans les réseaux et services », *Communication au colloque « Quelle économie numérique, quelle société numérique en 2030 ? »*, CGIET, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris, 23 juin.

affichant la gratuité des produits et services tend à se diffuser dans la société avec l'essor du numérique, affaiblissant le consentement à payer et remettant en cause les modes de financement des infrastructures ou des contenus immatériels (droit de propriété).

Enfin, depuis dix ans, les Français ont pris conscience de la nécessité de faire face au changement climatique ainsi que de leurs marges de manœuvre en termes de comportements individuels, comme en témoignent les enquêtes d'opinion de l'ADEME.

Les motivations de l'achat durable sont multiples et parfois contradictoires<sup>1</sup> : altruisme, recherche de gains d'efficience (santé, goût), désir de positionnement social... Les sociétés des pays développés demeurent fondées sur une certaine logique consumériste, où le bien-être est associé à l'accumulation de biens matériels<sup>2</sup>.

Certes, les années 2000 marquent un net progrès de la sensibilité à l'environnement<sup>3</sup>. Avec la crise de 2008-2009, les consommateurs plébiscitent les garanties écologiques des produits<sup>4</sup>, derrière le critère de sécurité. En outre, les consommateurs de l'OCDE se déclarent prêts à payer plus cher pour des produits durables<sup>5</sup>, mais ce consentement à payer est variable suivant les produits et les caractéristiques socio-démographiques des consommateurs.

Toutefois, l'analyse des pratiques de consommation d'eau, d'énergie et de recyclage des déchets montre que les préoccupations environnementales ne transforment que lentement les comportements quotidiens de consommation, qui reproduisent largement des modes de fonctionnement acquis. Ainsi, dans la transformation de leurs comportements, les consommateurs ne sont pas prêts à accepter un « retour en arrière » en termes de niveau de confort.

Par ailleurs, la préoccupation environnementale se révèle encore secondaire par rapport aux considérations de prix des produits et services. Ce phénomène

---

[1] Centre d'analyse stratégique (2011), *Pour une consommation durable*, rapport de la mission présidée par Élisabeth Laville, Paris, La Documentation française, mars, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1342](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1342).

[2] Lipovetsky G. (2006), *Le Bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard.

[3] Maresca B. et Dujin A. (2009), *La consommation durable*, Crédoc, note pour le groupe de travail Nouveau modèle de croissance, septembre.

[4] Hébel P. (2009), *Évolution de la consommation et arbitrages face à la crise*, Crédoc, note pour le groupe de travail Nouveau modèle de croissance, septembre.

[5] Grolleau G. (2009), *Les impacts des écolabels sur les comportements des consommateurs*, communication au colloque « Les enjeux de la consommation durable », IEP Paris, 15-16 janvier.

intervient en outre dans un contexte d'émergence d'une nouvelle sensibilité des consommateurs au prix depuis le début de la décennie 2000. Les consommateurs français sont caractérisés par une « rationalité environnementale discontinue »<sup>1</sup> : ils n'intègrent pas la variable environnementale dès l'achat du bien ou du service mais plus tardivement lors de la consommation, voire lors de la gestion du déchet qui en résulte.

Enfin, les évolutions des pratiques de consommation dépendent fortement des transformations de l'offre de produits et services. En matière de consommation durable, le consommateur n'a pas été un ressort décisif de l'innovation. Le développement de la consommation de produits biologiques est ainsi inséparable de la transformation des modes de distribution de ces produits. Il en est de même s'agissant des comportements de tri des déchets.

Au total, la tendance à l'horizon 2030 serait celle d'une évolution modérée des valeurs et des pratiques de consommation<sup>2</sup> : permanence du rôle socio-culturel de la consommation, multiplicité des labels, offre restreinte, différenciels de coûts élevés entre les produits durables et les autres... Ce modèle de consommation resterait très marqué par les dépenses contraintes (logement, transports).

D'autres scénarios plus favorables à une évolution plus responsable et plus durable des modes de consommation sont envisageables. Profitant notamment d'interventions publiques pour structurer les offres, dynamiser les innovations environnementales et sociales et maximiser les usages des évolutions technologiques, la consommation durable pourrait se développer plus fortement à l'horizon 2030<sup>3</sup>. Ces scénarios feraient passer le consommateur responsable (ou « consomm'acteur ») de son statut minoritaire actuel à celui d'acteur majoritaire des marchés de biens et services. La consommation auto-administrée, les circuits courts et les groupements d'acheteurs seraient dynamisés. La mobilisation des réseaux (forums et communautés sur le Net) donnerait plus d'efficacité aux actions collectives (boycott, action de masse) et une coloration « approche de terrain » à ces transformations.

---

[1] Maresca B. et Dujin A. (2009), *op. cit.*

[2] Centre d'analyse stratégique (2011), *Pour une consommation durable*, *op. cit.*

[3] *Ibidem*.



## Deuxième Partie

# Une approche concrète ➔ des principales thématiques



# Pour quoi travaille-t-on ?

**L**a mondialisation, les évolutions technologiques et des facteurs sociétaux ont profondément modifié le modèle de développement des pays occidentaux, fondé sur un système productif où l'emploi salarié était le vecteur d'insertion professionnelle et sociale. Cela n'a pas été sans effet sur la place du travail dans notre société.

Pour répondre à la question « pour quoi travaille-t-on ? », on peut distinguer la vision de l'entreprise (on travaille pour produire, pour vendre) et celle du salarié (on travaille pour acquérir une indépendance financière, pour gagner en épanouissement personnel, pour enrichir sa vie sociale). Cette distinction n'est pas absolue : on peut penser qu'un salarié épanoui sera plus productif ; un salarié peut trouver un sens à son travail, au-delà de l'intérêt de son activité, par la participation à l'acte de produire, nécessaire au fonctionnement de la société ; l'entreprise peut estimer avoir une responsabilité sociale ; etc.

## 1 ■ Du point de vue de l'individu

Les enquêtes sur l'importance du travail dans la vie des Européens indiquent que ceux-ci lui accordent une place prépondérante<sup>1</sup>. Cette constatation paraît logique au regard des différents rôles joués par le travail dans la vie des individus.

La dimension rémunératrice est probablement première, tant les personnes aspirent à une indépendance économique, qui permet à la fois d'apporter une sécurité face aux aléas du présent et d'envisager l'avenir avec sérénité.

Le travail a également une dimension « expressive »<sup>2</sup>. La plupart des individus voient dans le travail un moyen de s'exprimer, de se réaliser. L'épanouissement personnel est favorisé par un travail intéressant, dans une entreprise qui tient compte des aspirations individuelles des salariés et valorise leur travail.

---

[1] Méda D. (2010), *Travail : la révolution nécessaire*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

[2] Expression utilisée par Dominique Méda, *op. cit.*

Enfin, l'épanouissement au travail passe par une dimension collective. L'individu se réalise au contact de son environnement professionnel en participant à la vie sociale de l'entreprise (collègues, collectifs de travail, clients).

Selon leur personnalité et leur contexte de travail, les individus mobilisent conjointement ces trois dimensions du travail ou, au contraire, privilégient l'une d'elles<sup>1</sup>. Toutes trois supposent que l'individu dispose de marges de choix dans le fait de travailler ou non.

### **1.1. Travail et indépendance économique durable : la question du revenu**

#### ***Les allers et retours entre individu et collectif***

« Tout travail mérite salaire ». Cet adage rappelle à quel point la fonction rémunératrice du travail est importante dans nos sociétés. Il n'en a pas toujours été ainsi. Dans l'Antiquité puis dans les sociétés médiévales, le travail, pour la plupart des individus, n'est pas distingué des autres temps de la vie quotidienne et ne fait pas l'objet d'une rémunération parce qu'il n'appartient pas au travailleur (esclavage puis servage).

Avec la révolution industrielle et l'avènement du travail marchandise<sup>2</sup>, il est alors perçu comme la source unique de l'activité productive. Le lien entre travail et revenu est donc extrêmement fort. Conçu pour l'entreprise industrielle, ce modèle confie une activité spécialisée à un individu, qui produit des biens de valeurs marchandes, en échange d'un salaire dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée à temps plein. Le salaire était au départ fonction de la quantité produite (salaire à la pièce) puis fonction du temps passé à la production. Mais très vite, au-delà du salaire, des éléments annexes de rémunération et d'avantages en nature ont été proposés, instaurant la relation d'emploi au-delà de la seule activité productive. Ainsi, depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ce n'est plus vraiment le travail qui mérite salaire, mais l'emploi.

Ce modèle de l'emploi s'est renforcé au XX<sup>e</sup> siècle, en particulier durant les Trente Glorieuses. À cette époque, la rémunération du travail a incorporé de nombreux déterminants collectifs, en particulier dans les modèles bismarckiens

---

[1] Voir la typologie des formes d'engagement dans le travail, proposée dans Vendramin P. et Cultiaux J. (2008), « Les générations face aux mutations du rapport au travail », *Communication au colloque de l'AISLF, « Jeunesse au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels »*, Brest, 29-30 mai.

[2] Castel R. (1995), *Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

de protection sociale où le travail est le support des droits sociaux. Au-delà du salaire, c'est donc bien pour l'emploi et l'ensemble des droits associés que l'individu peut souhaiter travailler.

Même dans l'entreprise, plus qu'un élément individuel, la rémunération est d'abord collective, dépendant de la qualification du poste de travail sur la base de grilles négociées dans la branche, de l'âge du salarié et du modèle de progression des salaires à l'ancienneté. Cette dimension collective s'exprime très fortement dans les conflits de travail qui ont encore pour origine principale la question des salaires.

Aujourd'hui, ce modèle conserve une forte assise, mais il n'est plus l'unique modèle. Dans une économie largement mondialisée, où l'entreprise industrielle a reculé au profit de l'entreprise de service et où le chômage fait partie intégrante de la société, de nombreuses composantes du lien travail/rémunération sont modifiées. L'existence de minima sociaux (même si l'écart avec les revenus du travail s'est plutôt accru au cours de la dernière décennie) et d'éléments de protection sociale assis davantage sur la citoyenneté que sur le travail peut atténuer cette relation utilitariste au travail.

Dans ce cadre, il est utile d'évoquer plus précisément les éléments sous-jacents de la rémunération du travail. Aujourd'hui encore, la rémunération versée par l'entreprise passe d'abord par le salaire. Le niveau de salaire payé à l'employé dépend avant tout de la productivité générale de l'entreprise, autrement dit de la valeur ajoutée produite. Une part de la valeur ajoutée est directement reversée aux salariés de façon directe ou indirecte (contribution sociale), l'autre part représente les profits de l'entreprise. Globalement, sur les vingt dernières années, la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises apparaît relativement stable (*cf. graphique suivant*<sup>1</sup>).

Il existe néanmoins une grande variabilité intersectorielle ou microéconomique entre les entreprises. Les entreprises de services consacrent logiquement une part plus importante de la valeur ajoutée aux salaires que les entreprises industrielles, puisque leur activité repose avant tout sur le facteur travail. Mais le partage de la valeur ajoutée dépend aussi beaucoup de la structure de l'entreprise, de son intensité capitaliste, de sa politique de rémunération et de sa politique de dividendes. Chaque entreprise dispose de pratiques salariales plus ou moins favorables aux salariés.

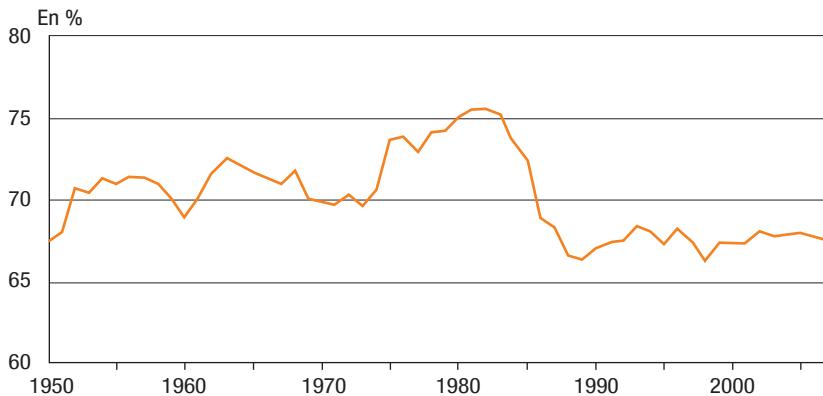
---

[1] Cotis J.-P. (2009), *Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France*, Rapport au président de la République, 13 mai.

## LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS VINGT ANS



### Part des salaires dans la valeur ajoutée des sociétés non financières

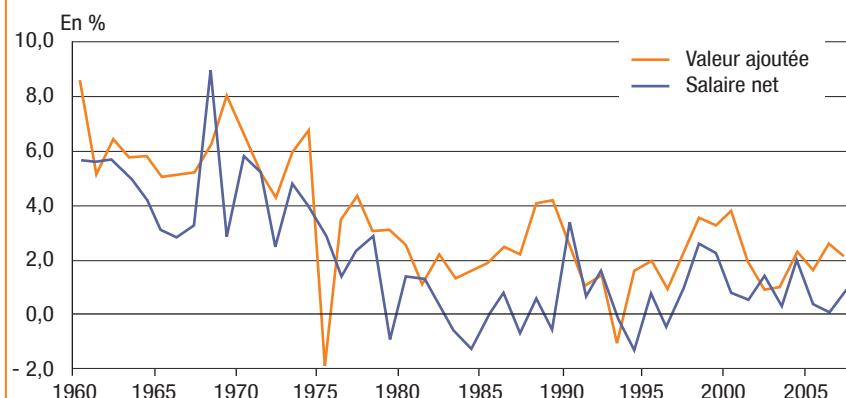


Source : Rapport Cotis (2009)

Le salaire fixé par l'entreprise dépend avant tout de la valeur ajoutée. Depuis les années 1980, la faible croissance de la valeur ajoutée des entreprises explique très largement le manque de dynamisme dans la croissance des salaires.



### Évolutions annuelles de la valeur ajoutée et du salaire net



Source : Rapport Cotis (2009)

Mais le salaire de base n'est pas la seule source de rémunération des individus. Nombreuses sont les entreprises à utiliser d'autres formes de rémunération, qui

occupent une place faible en proportion dans l'ensemble des revenus du travail mais une place croissante dans la masse salariale de l'entreprise. La France est l'un des pays où les dispositifs d'épargne salariale sont les plus anciens et les plus développés (intéressement depuis 1959, participation depuis 1967). Depuis les années 1990, on observe une nette augmentation des masses globales des différents dispositifs de ce type.

Comme pour la répartition de la valeur ajoutée dans les entreprises, les dispositifs de primes de performance collective sont inégalement développés dans les entreprises. Les caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur, politique de rémunération, etc.) influent fortement sur les possibilités de participation à ce type de dispositifs. En outre, les caractéristiques du salarié influent également beaucoup sur ses possibilités de participation et sur le montant de ces primes. Les salariés occupant des postes de niveau hiérarchique élevé ont plus souvent accès à l'épargne salariale et pour des montants plus élevés que les autres salariés.

Les entreprises ont aussi développé en parallèle des modes de rémunération classiques (salaire de base, avantages en nature, primes d'ancienneté, etc.), d'autres catégories de primes liées à la performance, individuelle ou collective (*cf. tableau suivant*) avec des instruments de type actionnariat ou stock-options.

 **Répartition des établissements selon les pratiques salariales mises en œuvre en 1992, 1998 et 2004**

	Non-cadres			Cadres		
	1992	1998	2004	1992	1998	2004
Augmentations générales	52,8 %	71,2 %	78,6 %	35,5 %	48,8 %	50,5 %
Augmentations individualisées	65,3 %	74,1 %	78,1 %	63,5 %	64,7 %	70,4 %
Primes de performance collective*	36,7 %	40,6 %	62 %	38,2 %	34,9 %	58,2 %
Primes de performance individuelle	36,4 %	49,6 %	53,4 %	44,8 %	53,7 %	64,7 %
Attribution de stock-options	-	1,7 %	1,7 %	-	3,8 %	5,9 %
Aucune augmentation	10,5 %	6,5 %	2,5 %	13,8 %	15 %	12,1 %

\* Y compris les dispositifs d'épargne salariale (intéressement, participation, etc.).

Champ : établissements de 50 salariés ou plus relevant du secteur marchand non agricole.

Source : enquêtes REPONSE, 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005 dans Chaput H. et Wolff L. (2008), « Évolution des politiques salariales dans les Établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), Les relations sociales en entreprise, Paris, La Découverte

Les salariés sont généralement demandeurs de ce type de rémunération qu'ils voient comme un juste retour de leur investissement au travail. L'individualisation de la société renforce ce sentiment chez les salariés, d'autant plus que, dans l'entreprise ou dans l'activité de travail (prestataires, sous-traitants, etc.), les collectifs de travail ne correspondent parfois plus avec la forme juridique de l'entreprise. Néanmoins, il est difficile pour l'entreprise de jouer sur une forte différenciation des primes entre des salariés de niveau équivalent. À cet égard, c'est bien une combinaison des pratiques salariales que les entreprises mettent en œuvre plus que le remplacement d'une forme par une autre. En effet, la performance des salariés dépend très souvent de celle de l'ensemble de l'équipe à laquelle ils appartiennent. En outre, les mécanismes de « don/contre-don »<sup>1</sup> et de solidarités collectives demeurent présents. L'entreprise doit ainsi chercher un équilibre entre « équité, égalité, individualisation et affichage »<sup>2</sup>.

Le développement de l'individualisation des rémunérations n'est pas neutre. À rebours du modèle mis en place dans le cadre fordiste, ce n'est plus seulement l'emploi occupé qui définit le montant de la rémunération du salarié mais bien le travail individuel fourni, qui contribue à la valeur ajoutée de l'entreprise. « Tout travail mérite salaire »...

Les inégalités de salaire s'avèrent, quant à elles, relativement stables pour les salariés à temps complet, quand on compare le dixième des salariés les mieux rémunérés avec le dixième des moins bien rémunérés. Elles s'accroissent dans le haut de la distribution, les rémunérations du travail des 1 % des salariés les mieux rémunérés (et encore plus pour les 0,1 %) étant plus dynamiques que les autres.

Le maintien d'inégalités fortes de rémunérations entre les hommes et les femmes, toutes choses égales par ailleurs, les discriminations dans l'accès à l'emploi suivant l'origine ainsi que la contestation croissante du modèle de carrières salariales à l'ancienneté participent à cette remise en cause de l'ancien modèle.

---

[1] Dans un système de « don/contre-don », la relation salariale n'est pas uniquement appréhendée par un échange marchand. Les salariés peuvent augmenter leur niveau d'effort au-delà de la norme d'effort fixée par l'employeur [don] s'ils perçoivent en contrepartie des avantages non financiers comme une plus grande reconnaissance, une plus grande autonomie dans l'organisation du travail [contre-don]. Voir Akerlof G. A.

[2] (1982), « Labor contract as a partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, p. 543-569.

[2] Albert É., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S. et Sainsaulieu R. (2006), *Pourquoi j'irais travailler*, Paris, Eyrolles, 2<sup>e</sup> édition, p. 26.

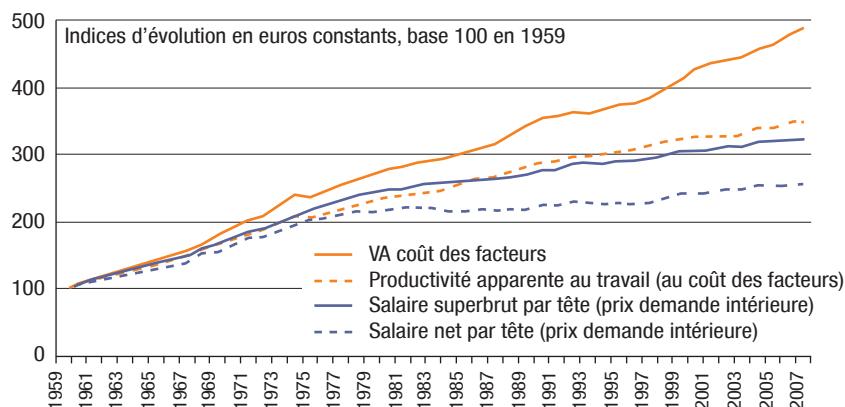
### Salaires, revenus, coût du travail : des dynamiques différentes

Il existe un écart grandissant entre le salaire perçu par le salarié et la productivité de l'entreprise, du fait du coin fiscalo-social<sup>1</sup> (*cf. graphique ci-dessous*). Une partie croissante du surplus de productivité distribuable aux salariés a servi à financer l'extension de la couverture sociale. Les cotisations des employeurs ont été les premières mises à contribution, puis à partir de la fin des années 1980 et jusqu'au milieu des années 1990, cette hausse des prélèvements s'est effectuée également sur les cotisations des salariés. L'augmentation de ces cotisations a été à l'origine du décrochement du salaire net par rapport à la rémunération « superbrute » (coût total du travail par tête).

En particulier, dans un contexte de croissance ralentie, les hausses de cotisations sociales intervenues sur la période 1980-2000 ont conduit à une quasi-stagnation du salaire net sur cette période. Dans la dernière décennie, la relative stabilisation des cotisations sociales suite aux transferts massifs des cotisations maladie sur la CSG (contribution sociale généralisée) a permis au salaire net de remonter légèrement. Ce point est essentiel, car la plupart des individus raisonnent en termes de salaire net et ne perçoivent pas, ou mal, les cotisations sociales comme un revenu différencié.



#### Valeur ajoutée, productivité apparente du travail et salaires par tête



Source : INSEE, Comptes nationaux

[1] Généralement défini comme la différence entre le coût total d'un salarié pour l'employeur et le salaire net disponible pour le travailleur, tous prélèvements obligatoires déduits (cotisations sociales employeur et salarié, impôt sur le revenu, CSG, impôts indirects sur la consommation...).

### ***Quelle rémunération du travail en 2030 ?***

Dans une société où les exigences individuelles (épanouissement personnel, autonomie, exigence salariale) et collectives (développement durable, RSE) sont élevées envers le monde des entreprises, plusieurs questions se posent sur les arbitrages que celles-ci seront amenées à prendre. Dans une société « durable » où les aspirations des individus sont portées par la réalisation d'une croissance soutenable et viable pour la planète, l'importance de la rémunération ne pourrait-elle pas devenir secondaire avec le recul de la consommation de masse ? Les arbitrages entre temps libre et rémunération, entre qualité de vie au travail et rémunération ne sont-ils pas eux aussi amenés à évoluer ? Pour autant, ces questions restent l'apanage d'une partie seulement de la population, car les arbitrages sur ces questions sont très différents selon les individus et les marchés du travail.

La complexité des liens entre rémunération et protection sociale, à l'échelle de la société mais aussi de l'entreprise, d'une part, et l'interaction croissante entre rémunération et résultats de l'activité, d'autre part, laissent une large place pour le maintien d'une grande diversité des modes de rémunération dans les vingt prochaines années. En outre, les choix entre les diverses formes de rémunération dépendent aussi en grande partie du traitement fiscal de ces différents éléments.

Toutefois, des évolutions significatives restent possibles, pour deux raisons :

- les bases du compromis salarial actuel, assez instables, sont remises en cause par les entreprises. Par exemple, la protection sociale complémentaire d'entreprise est largement mise en avant par les grandes entreprises pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre. Or la remise en cause des niches fiscales et sociales pourrait accroître les coûts pour les entreprises et les salariés de ces dispositifs aujourd'hui largement subventionnés sur crédits publics, conduisant les entreprises à cesser d'y investir ;
- le mode de rémunération à l'ancienneté et le modèle ascendant des carrières pourraient être plus fondamentalement remis en cause à l'occasion du choc démographique.

Dans ce cadre, il est possible que se mette en place une approche plus globale de la rémunération (*cf. encadré suivant*), qui associe diverses formes entre partage de la valeur ajoutée et partage du profit. Il faudrait aussi pour cela que, dans le futur, les salariés attachent moins d'importance au salaire lié au temps

de travail, qui pourrait s'affaiblir ou du moins stagner, et portent davantage intérêt à d'autres formes de revenus, tirés du partage de la création de valeur de leur entreprise. Sur ces derniers, les marges de manœuvre sont fortes car l'introduction dans la rémunération d'une part venue du rendement du capital, en plus d'une part provenant de la pénibilité du travail (durée de travail) ou, différemment, de la valeur ajoutée créée par ce travail (cas de l'innovation), est encore loin d'être accessible à l'ensemble du salariat.

❖ **La « rémunération globale », élément central de la politique des rémunérations de demain ?**

Le développement de formes de rémunérations annexes aux revenus traditionnels du salarié permet une meilleure intégration des évolutions du travail, qui apparaît dans sa forme et dans son contenu de moins en moins uniforme. Les seuls critères de position dans l'entreprise et de temps de travail ne suffisent plus à évaluer de façon pertinente la rémunération des salariés. En effet, la diversification des modes de travail, la multiplication des régimes de temps de travail et la dérégulation des rythmes de travail selon les entreprises, les métiers et/ou les secteurs rendent caduc le lien entre temps de travail et création de richesse, qui prédominait pour déterminer le revenu des salariés.

Pourrait alors se développer le concept de « rémunération globale », qui intègre l'ensemble des composantes constitutives du revenu :

- les composantes individuelles de court terme assises en priorité sur le salaire de base, fixe, annuel, généralement complété de multiples variantes relevant soit de la convention collective de branche applicable (points d'ancienneté), soit de dispositions spécifiques à l'entreprise (issues des accords collectifs d'entreprise), telles que les bonus ou commissions sur les objectifs individuels ou encore les avantages en nature ;
- les composantes collectives, assises sur la participation au collectif de travail (les régimes mutuelle et prévoyance) ;
- les revenus du travail disponibles à moyen terme et dérivés de la contribution collective à la création de valeur ajoutée : intéressement aux résultats et participation aux bénéfices de la société ;
- les revenus différés à long terme et constitutifs de la retraite : fonds de retraite PERCO (cadre individuel et facultatif, alimenté par une épargne volontaire, éventuellement complété par l'entreprise sous la forme d'un abondement) ;

- les revenus capitalistiques, qui associent les salariés à la valorisation de l'action. Ces revenus peuvent être distribués de façon discrétionnaire au travers de stock-options, ou de façon collective dans le cadre de la participation des salariés au capital de la société.

Cet élargissement du prisme des revenus vers la mise en place d'une rémunération globale est déjà en partie réalisé dans certaines entreprises, mais de façon hétérogène en fonction des outils choisis et des salariés concernés. On pourrait assister à une homogénéisation et à une généralisation de ces pratiques en fonction des secteurs et des types d'entreprises.

## 1.2. Individualisation et épanouissement personnel

Moyen de gagner sa vie, le travail est également un moyen de lui donner du sens. L'individu a besoin de trouver dans son travail un intérêt intellectuel, une satisfaction personnelle, un positionnement dans l'échelle sociale. Individualisme et valeur donnée au travail peuvent ainsi aller de pair.

Cette dimension fait particulièrement écho au caractère concret du travail, à l'œuvre façonnée par l'activité productive et à la figure de l'artisan. La révolution industrielle n'a pas signifié dans un premier temps l'affaiblissement de cette dimension, au contraire. Dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, les « Sublimes »<sup>1</sup>, ces ouvriers très qualifiés, porteurs de compétences spécifiques qui leur garantissaient une certaine autonomie face à leurs employeurs, témoignaient d'un attachement à cette facette du travail.

La parcellisation des tâches (théorisée notamment par Frederick Taylor) va affaiblir, pour le monde industriel, cette dimension du travail. La chaîne et l'industrialisation du travail, y compris dans les services (dans la restauration rapide par exemple), vont également y contribuer à mesure de leur diffusion au long du XX<sup>e</sup> siècle. La figure de l'ouvrier spécialisé traduit bien cette situation d'activité concrète de travail peu épanouissante. Il ne reste plus alors au travail déqualifié et parcellisé qu'à être remplacé par une machine ou une application informatique.

Cependant, à partir des années 1980, le toyotisme accorde davantage d'autonomie à l'opérateur, tandis que la polyvalence est mise en avant dans des activités plus collectives.

---

[1] Gazier B. (2003), *Tous « Sublimes » : vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion, mars.

À l'opposé, le travail des cadres fait de plus en plus l'objet d'une normalisation et d'un encadrement, dans des situations où le résultat compte plus que l'activité individuelle elle-même et où le caractère virtuel du travail s'affirme. Ces évolutions peuvent ainsi affaiblir la dimension concrète du travail intellectuel.

Dès lors, des tensions croissantes semblent se manifester entre le travail et les aspirations personnelles des individus. « Les salariés sont mis en situation d'acteurs responsables de leurs actes productifs (avec ce que cela implique comme stress, comme course à la différenciation) »<sup>1</sup>. Ils se voient conférer une plus grande autonomie (avec par exemple des politiques de rémunérations et de temps de travail individualisées, moins normées collectivement) mais avec une intensification du travail et un contrôle plus important exercé sur ce travail.

Certains salariés peuvent être tentés d'adopter des comportements « mercenaires » ou passifs au sein de l'entreprise, pour laquelle ils n'ont aucune attaché particulière. La montée du court-termisme et les comportements des entreprises elles-mêmes (délocalisations, restructurations, etc.) ont contribué à renforcer ce sentiment chez certains salariés. Les dirigeants d'entreprise expriment souvent une crainte face à un tel « désengagement », sans que ce phénomène soit toutefois mesuré aujourd'hui. Un désengagement par rapport à l'entreprise doit en outre être distingué d'un désengagement plus général par rapport au travail. À cet égard, la « génération Y » suscite une crainte particulière chez les managers au motif qu'elle serait plus utilitariste dans son rapport au travail. Outre qu'une telle vision était déjà évoquée pour les jeunes générations il y a trente ans<sup>2</sup>, la réalité de la « génération Y » est plus complexe car l'investissement dans des projets professionnels bien identifiés est au contraire valorisé (*cf. encadré suivant*).

Ainsi, pour donner sens au travail, les entreprises s'intéressent de nouveau à la fonction statutaire du travail. La rémunération joue un rôle important dans la dimension symbolique du travail, car elle est source de reconnaissance sociale. Mais on constate parfois aussi la remise au goût du jour d'anciennes pratiques permettant d'exprimer une reconnaissance au salarié (remise de médailles, fêtes d'entreprise). Cette évolution s'inscrit également dans une demande plus générale de reconnaissance dans le champ social mise en avant dans les travaux d'Axel Honneth<sup>3</sup>.

---

[1] Lallement M. (2010), *Le travail sous tensions*, coll. La Petite Bibliothèque des Sciences Humaines, Ed. Sciences Humaines, p. 12-21.

[2] Vendramin P. et Cultiaux J. (2008), *op. cit.*

[3] CERC (2008), *La cohésion sociale*, Séminaire 2007, Les dossiers n° 3, avril.

Enfin, le bien-être personnel apparaît comme le nouveau leitmotiv des salariés dans l'entreprise. L'individualisation a donné au travail une dimension psychologique individuelle, qui n'existe pas autant dans les années 1980. Penser à soi est devenu légitime et encouragé dans l'entreprise. Chez les salariés, on dénonce certaines pratiques de management qui peuvent conduire à du surmenage ou certaines tâches répétitives qui peuvent être à l'origine de problèmes de santé. À l'autre bout de l'échelle des salaires, « ce qui était tabou est devenu noble. Ainsi, se voir proposer un coach est devenu un signe d'importance dans l'échelle des attributs du manager. Certains cadres [...] réclament cette possibilité dès le recrutement comme s'il s'agissait d'un élément de statut. »<sup>1</sup>

Comment pourrait évoluer cette dimension du travail et de l'investissement dans le travail ? L'épanouissement individuel n'est-il pas amené à se réduire à mesure que va s'accentuer la virtualisation du travail ?

L'affaiblissement de cette dimension est en partie porté par ceux qui prônent le retour au travail manuel, l'œuvre produite redonnant un sens et une utilité concrète au travailleur. C'est le parcours d'un Matthew Crawford, ce philosophe mécanicien américain qui a déserté le think tank où il se sentait inutile pour ouvrir un atelier de réparation de motos<sup>2</sup>. La seule voie serait donc de plaider pour un retour aux travaux manuels, discours également entendu en France.

Cependant, l'implication croissante de la relation de service dans l'activité de travail peut au contraire renouveler cette dimension essentielle du travail. Venir en aide à quelqu'un, qu'il soit usager, client ou consommateur, c'est se sentir utile. Avec le vieillissement de la population et la « servicisation » croissante de l'économie, cette dimension épanouissante par la créativité du lien social pourrait s'accroître. L'œuvre aura changé mais ni l'utilité ni le caractère concret du travail n'auront alors disparu dans vingt ans.



### Générations et rapport au travail et à l'entreprise

L'existence de trois générations au travail exige un renouvellement des modes de management et d'organisation afin d'adapter les entreprises à la diversité des attentes et des populations. Chacune de ces populations a connu un parcours professionnel, un environnement et des conditions de travail spécifiques qui

[1] Albert É., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S. et Sainsaulieu R. (2006), *op. cit.*, p. 28.

[2] Crawford M. (2010), *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte, mars ; Sennett R. (2010), *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel, janvier ; Duru-Bellat M. (2010), « L'intelligence de la main », *La vie des idées*.

surdéterminent sa position actuelle sur le marché du travail et son rapport à l'entreprise. De ce point de vue, il est possible de distinguer :

### 1) La population née durant les années 1950 (plus de 50 ans)

La génération des babyboomers a connu lors de son arrivée sur le marché du travail au milieu des années 1960 une situation favorable, caractérisée par un certain essor économique et la montée de revendications sociales et sociétales, portées par un syndicalisme puissant. Cette génération a aussi connu les premiers pas des technologies de l'information et de la communication en entreprise, et l'introduction du travail en équipe. Pour autant, elle a baigné dans une conception hiérarchique et pyramidale de l'entreprise, où les relations de travail sont avant tout déterminées par la place occupée et l'ancienneté dans l'entreprise. L'aspect instrumental du travail est important pour cette génération qui a connu le plein emploi à son arrivée sur le marché du travail.

### 2) La population née durant les années 1960-1980 (30 ans-50 ans)

Les années 1970 vont marquer un infléchissement majeur du modèle fordien avec l'émergence du chômage « structurel » pour la génération entrant sur le marché du travail et le début des restructurations. À la même période, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail vient renouveler le modèle du *breadwinner* : désormais, c'est le couple qui joue cette fonction, avec des conséquences sur les attentes et objectifs de chacun de ses membres face au travail. Cette génération conserve un certain nombre de conceptions et valeurs héritées des babyboomers. Elle déplore largement l'instabilité professionnelle et regrette la stabilité perdue, qui permettait de développer une culture d'entreprise. Elle est attachée à une certaine continuité dans l'organisation du travail mais s'adapte bien au développement de l'organisation par projet et du travail nomade.

### 3) La population née après cette période (moins de 30 ans)

La troisième période voit la dernière génération en emploi se confronter à un marché du travail volatil et flexible, à un développement de l'emploi atypique, dans un contexte d'affaiblissement du syndicalisme et de réformes de la protection sociale. Cette génération est la plus diplômée et la mieux adaptée à la révolution numérique ; elle est parfois qualifiée de « génération Y ». Elle entretient un rapport plus complexe au travail que ses prédecesseurs : ce serait moins l'aspect instrumental de celui-ci qui l'attire que son contenu, son intérêt intrinsèque, mais en même temps le travail n'est plus aussi central et les autres aspects de la vie (famille, loisirs, amitié, etc.) ont aussi une grande importance dans la construction des identités.

De même, de manière assez paradoxale, les enquêtes montrent que le rapport à la sécurité est différent pour chacune des générations. Les jeunes, pourtant les plus soumis au risque de perte d'emploi, ont un sentiment d'insécurité plus faible que leurs aînés. Sans doute parce que les plus âgés, ayant connu la stabilité, sont plus fortement perturbés par la flexibilisation du marché du travail et les risques du changement et des restructurations. L'anticipation de la mobilité professionnelle ou géographique peut inciter la jeune génération à un désinvestissement affectif envers l'entreprise, qui n'équivaut en rien à un désintérêt pour leur travail et leur rôle dans l'entreprise<sup>1</sup>. Ils adoptent une approche professionnelle et rationnelle de l'engagement en entreprise. Ainsi, ils n'hésitent pas à changer d'entreprise quand ils estiment avoir de meilleures opportunités, peuvent être critiques vis-à-vis de leur hiérarchie, si celle-ci ne répond pas à leurs attentes. Pour autant, ils reconnaissent à leurs supérieurs et aux différentes générations qualités et expérience, qu'ils souhaitent pouvoir acquérir à leur contact. Ils sont ainsi avec leurs collègues et supérieurs dans une relation d'apprentissage donnant-donnant. Ils ont une vision relativement décloisonnée de l'entreprise et non plus strictement verticale.

L'individualisation et la rationalisation de l'approche des jeunes par rapport à l'entreprise n'empêchent pas ceux-ci d'attendre une certaine convivialité dans le travail, où la personnalité prime sur le statut ou le degré hiérarchique. La sociabilité interne à l'entreprise ne doit pas pour autant empiéter sur la sociabilité externe, dont la jeune génération souhaite pouvoir disposer de façon relativement souple. Elle exprime ainsi le besoin de concilier le rythme individuel avec le rythme collectif de l'entreprise.

Pour autant, il ne faut pas oublier que les baby-boomers ont eux aussi porté des transformations du travail à leur arrivée dans les entreprises, notamment après 1968 (rapport à l'autorité, individualisation). Quant aux générations intermédiaires, elles avaient déjà expérimenté les limites de la culture d'entreprise et des promesses managériales, dans un contexte de croissance de la flexibilité externe sur le marché du travail. En outre, derrière les générations se cachent des effets d'âge : les générations les plus anciennes apparaissent plus stables parce que les individus qui les composent sont plus âgés, davantage qu'en raison d'un rapport différent à la flexibilité. Enfin, d'autres effets jouent et interagissent. Il existe un effet « secteur d'activité » avec des perceptions de l'entreprise qui peuvent être très différentes chez les salariés de l'industrie

---

[1] APEC (2009), *La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise*, Les études de l'emploi cadre, décembre.

et des services. La taille de l'entreprise joue également, les salariés d'une TPE/ PME ayant tendance à développer davantage de lien de proximité avec leur entreprise, même si celle-ci offre généralement moins de perspectives de long terme.

### 1.3. Travail et vie sociale

Le travail est aussi un espace d'intégration sociale, par les échanges formels et informels avec les collègues, les fournisseurs ou les clients. Signe extérieur d'identité sociale, cette dimension est donc aussi un élément de la volonté des individus de travailler. Elle était forte lorsque le travailleur n'était qu'un élément de la communauté à laquelle il appartenait. Les solidarités mécaniques se forgeaient dans le travail comme dans les autres sphères de la vie sociale. L'autonomisation entre le travail et ces activités sociales au XIX<sup>e</sup> siècle ne va pas directement remettre en cause cette facette, les collectifs de travail mettant en œuvre leurs propres solidarités désormais organiques<sup>1</sup>.

Au-delà de l'entreprise, la dimension sociale prend la forme de la construction des identités professionnelles, qui participent de la place des individus dans la société. Déjà présente dans l'artisanat et le commerce dès le Moyen Âge à travers les corporations et les guildes, cette dimension sociale constitue aussi une source de solidarité et d'entraide.

Le monde ouvrier n'échappe pas à cette dimension, au-delà même des conflits collectifs de travail. Le sociologue Paul Lazarsfeld a ainsi montré que les chômeurs frappés par la crise des années 1930 regrettaien autant, sinon plus, la perte des relations sociales du travail que la perte de rémunération<sup>2</sup>.

Si certaines identités ouvrières se sont affaiblies, cette dimension du travail comme participation à la vie sociale de l'entreprise et de la société n'a pas disparu aujourd'hui (cf. encadré suivant). Les Français y demeurent sensibles, eux qui plébiscitent régulièrement dans les enquêtes la recherche d'une « bonne ambiance au travail ». Ils attendent beaucoup du travail pour remplir cette fonction d'intégration sociale, alors même qu'ils souhaitent réduire la sphère professionnelle pour pouvoir s'épanouir en dehors. C'est ce que Dominique Méda nomme le « paradoxe français ».

[1] Durkheim É. (1893), *De la division du travail social*, Paris, Alcan.

[2] Lazarsfeld P., Jahoda M. et Zeisel H. (1982), *Les chômeurs de Marienthal*, Paris, Les éditions de Minuit.



### L'exemple des caissières

Un bon exemple du rapport « expressif » au travail est le cas des caissières d'un supermarché<sup>1</sup>. *A priori*, ce travail peu qualifié, monotone, stressant, n'apporte pas ou peu de reconnaissance sociale ou de perspectives d'ascension sociale. Pourtant, une grande majorité des caissières apprécient leur travail (même s'il faut être prudent sur l'interprétation des données déclaratives, des taux très importants d'appréciation positive s'observant dans la plupart des métiers). Parmi les caissières interrogées, 90 % développent un rapport expressif autonome au travail, ce qui veut dire qu'elles se retrouvent dans un des registres suivants : « travailler, c'est être inclus dans un tissu social », « c'est être utile à la société », « c'est être autonome dans sa capacité à mener sa vie ». La grande majorité combine ces registres expressifs avec un registre instrumental toujours présent. Mais cette dimension « expressive » du travail apparaît bien essentielle pour les individus.

Comment cette dimension sociale du travail pourrait-elle évoluer au cours des vingt prochaines années ? Un affaiblissement est possible, sur la base de la déception des Français face à l'incapacité de la sphère de travail à prendre en compte leurs attentes. En outre, le développement de l'entreprise en réseau participerait d'un brouillage des frontières des collectifs de travail. En effet, l'organisation en réseau favoriserait les comportements individualistes parfois qualifiés de « mercenaires »<sup>2</sup> puisque les engagements des membres sont précaires et variables. Le réseau favoriserait la flexibilité, le changement et la compétition entre les acteurs.

Cet affaiblissement de la dimension sociale du travail est toutefois peu probable à moyen terme. L'impact de l'entreprise en réseau doit être nuancé : le lien social se jouant au niveau des unités de base de l'organisation du travail, un « éclatement » des entreprises n'empêcherait pas la permanence de ce lien. En outre, dans l'entreprise en réseau, le travailleur voit s'élargir, sinon le collectif de travail, du moins le champ de ses relations professionnelles avec l'extérieur.

De même, l'approche client, parfois critiquée pour ses effets sur les conditions de travail, constitue aussi un enrichissement et permet aux employés de mieux appréhender la finalité de leur travail. Certes, en externalisant de nombreuses

---

[1] Ferreras I. (2007), *Critique politique du travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

[2] Veltz P. (2001), « La nouvelle révolution industrielle », *Revue du Mauss*, n° 18, p. 67-70.

tâches et en se resserrant sur son cœur de métier, l'entreprise tend à distendre le lien social ou à le concentrer sur un noyau dur de salariés. Les employés qui participent à une part infime de la chaîne de valeur n'ont pas de vision globale de leur travail et de leur entreprise. Mais il en allait déjà ainsi – peut-être davantage encore – avec la spécialisation taylorienne.

Quoi qu'il en soit, la perception par les salariés d'un écart croissant entre ce qu'ils attendent du travail et ce qu'ils vivent devient un sujet incontournable pour les entreprises. Elles ont bien souvent conscience des nouvelles exigences et attentes des salariés et il n'est pas impossible de voir se développer dans les années à venir des organisations de travail à taille humaine, regroupant différents collaborateurs, internes ou externes à l'entreprise, sur un même site. L'entreprise comme carrefour d'échanges sociaux, qui fédère des collaborateurs nomades autour d'un même projet, serait renforcée et, avec elle, le sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Les problèmes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle constituent un autre facteur de fragilisation de la dimension sociale du travail. 75 % des Français voudraient accorder plus de temps à leur famille ou pratiquer d'autres activités. Pour les jeunes générations, il est devenu essentiel de réussir à la fois sa vie professionnelle et sa vie familiale. Beaucoup de salariés refusent désormais de sacrifier leur vie personnelle au profit du travail<sup>1</sup>. En outre, ces activités pratiquées dans la sphère domestique, non marchande, sont indispensables au bon fonctionnement de la société<sup>2</sup>. Ce temps personnel permet de s'impliquer davantage dans l'éducation des enfants, de dispenser des soins (enfants, handicapés, personnes dépendantes) ou de s'engager dans des activités collectives (bénévolat, travail associatif...).

Au total, il est évident que l'équilibre entre les trois dimensions du travail (rémunération, épanouissement personnel, vie sociale) dépend de chaque individu et de ses capacités à arbitrer entre les différentes sphères. À l'avenir, les entreprises devront davantage chercher à répondre aux exigences des salariés (mobilité, développement des compétences, conciliation vie privée/vie professionnelle, équilibre entre rythme individuel et collectif) pour favoriser en retour leur investissement dans le travail.

Du côté des individus pourraient se développer des situations de pluriactivité où coexisteraient une activité « rémunératrice », sans doute principale, et une

---

[1] Albert É, Bournois F, Duval-Hamel J, Rojot J, Roussillon S. et Sainsaulieu R. (2006), *op. cit.*, p. 34.

[2] Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Rapport pour la Commission européenne, Paris, Flammarion.

autre activité (au-delà du bénévolat dans la sphère associative comme c'est déjà le cas aujourd'hui) davantage « épanouissante », donnant du sens, à travers un second métier (indépendant ou salarié à temps partiel). Au caractère parfois difficilement conciliable des différentes dimensions du travail, certains individus apporteraient une réponse par la pluriactivité : différents emplois pour différents objectifs.

## 2 ■ Du point de vue de l'entreprise

Longtemps, l'entreprise ne s'est guère posé la question de la mobilisation du facteur travail, parce que l'énergie humaine (ou animale, mais sous la conduite de l'homme) était le mode de production le plus efficace. La révolution industrielle a massivement introduit les machines dans le champ de la production. Les entreprises ont alors arbitré entre le capital et le travail. Avec la révolution de l'informatique à partir des années 1950 (automation) puis de l'économie immatérielle, l'arbitrage s'est décomposé entre capital matériel et capital immatériel, mais aussi entre travail qualifié et travail non qualifié. Or, du point de vue de l'analyse économique, le capital et le travail qualifié sont plutôt des facteurs de production complémentaires, tandis que le capital et le travail non qualifié sont davantage substituables dans certains secteurs d'activité (notamment industriels).

Toutes les questions évoquées précédemment, du point de vue de l'individu, reposent sur le postulat qu'on aura encore besoin du facteur travail humain. Or le modèle de production instauré dans les entreprises à la fin de la Seconde Guerre mondiale a dû faire face aux évolutions des besoins des entreprises, des travailleurs, des consommateurs. Ce modèle était fondé sur un système productif avec une conception hiérarchique et collective du travail caractérisée par un contrat de travail<sup>1</sup>, qui assurait un revenu aux travailleurs. L'entreprise était conçue comme « une collectivité réunissant autour d'une même activité économique et sous la direction d'un même employeur des salariés de différents métiers »<sup>2</sup>. Ce modèle a très largement évolué, au point que se pose la question de la place du facteur travail humain dans l'entreprise de 2030. Aujourd'hui, l'entreprise reste le lieu de production et de coordination du travail par excellence. Face aux nouvelles contraintes auxquelles elles doivent

---

[1] Institut de l'entreprise [2010], « Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale », *Les notes de l'institut*, janvier, p. 15 ; Jouvenel [de] H. [1995], « La société française à l'horizon 2010 : réinventer l'univers du travail », in Blanc G. [dir.] *Le Travail au 21<sup>e</sup> siècle*, Paris, Dunod, p. 9.

[2] Institut de l'entreprise [2010], *op. cit.*

faire face, les entreprises ont été obligées de faire évoluer leur modèle de production vers plus de flexibilité interne et externe. À l'organisation stable de communautés de travail caractérisées par leur métier se sont substitués des modèles d'activité qui reposent davantage sur des processus de coordination d'individus mobiles. Les liens dans et hors de l'entreprise sont plus souples et moins faciles à caractériser, ce qui n'est pas sans créer certaines difficultés, en particulier pour le droit du travail.

La tendance, dans le secteur industriel notamment, aux remplacements des hommes par des machines dans des tâches à faible valeur ajoutée a traversé tout le XX<sup>e</sup> siècle en s'élargissant à de nouvelles activités. La robotisation et l'automatisation se sont développées et perfectionnées, avec une nouvelle génération de robots rapides et précis, trouvant des applications dans de nombreux secteurs (agroalimentaire, pharmacie, chimie, automobile, etc.)<sup>1</sup>.

La révolution de l'informatique puis des technologies de l'information et de la communication (TIC) a introduit la même logique de remplacement du travail humain par le facteur capital dans les autres secteurs.

Dans l'agriculture, la mécanisation très prononcée depuis l'après-guerre s'accompagne désormais du développement des moyens de navigation et d'intelligence artificielle qui permettent de faire fonctionner des véhicules sans pilote pour certaines activités, même si cela reste marginal. Chez certains agriculteurs, le développement des TIC, avec des tracteurs équipés de GPS différentiels et reliés à Internet, permet d'évaluer la rentabilité des cultures en fonction de la nature des sols, des données hydro et agrométéorologiques, des subventions... Ainsi, l'exploitant agricole effectue des tâches plus proches de celles d'un chef d'entreprise que de celles d'un ouvrier.

Dans le tertiaire, à partir des années 1970, ce sont toutes les tâches administratives qui sont touchées par l'informatisation, d'abord dans la banque et les assurances.

D'ici vingt ans, ces évolutions vont continuer de bouleverser le monde du travail, en obligeant à repenser l'ensemble de l'activité de l'entreprise et, avec elle, les systèmes d'éducation, de formation continue et de recherche. Dans l'optique d'un développement des TIC et des robots, de nombreuses catégories d'emplois salariés devront évoluer. Les entreprises vont être obligées de revoir les compétences utiles pour leur compétitivité. Ainsi, les métiers de surveillance, de

---

[1] Bonnaure P. (2010), « Le second souffle de la robotique », *Futuribles*, n° 368, novembre.

maintenance pouvant parfois exiger des compétences techniques importantes devraient continuer à se développer. La médecine et l'éducation pourraient rapidement être transformées par l'essor de la télé-médecine et de l'e-santé ainsi que de l'*e-learning* et de l'enseignement à distance. La croissance de la dépendance pourrait favoriser le développement de robots se substituant au travail humain des aidants et/ou des professionnels ou le complétant.

En outre, le développement des services a fortement pesé dans les mutations récentes du travail. Dans les pays développés, 70 % de la population active est employée par le secteur des services. Certes, ce secteur regroupe des réalités diverses : services peu qualifiés (soins à la personne), très qualifiés (médecine) et « standardisables » (banques). Mais cette relation de service est fondée sur l'interaction entre le travailleur et le client (usager, consommateur), selon une logique de coproduction. Dans ce cadre, le travail humain est soit nécessaire et irremplaçable, soit souvent plus efficace que la machine ou l'informatique. Il reste que certaines tâches standardisables et répétitives sont de plus en plus effectuées par des machines. Le travail dans les services peut aussi se traduire par des situations où l'homme devient un périphérique de l'ordinateur (préparateurs de commande, par exemple) ou du moins est complètement encadré par le système d'information (opérateurs de centres d'appels). Néanmoins, en dehors de ces cas, le travail dans les services et les activités de services sera plus intellectuel, plus autonome et surtout plus relationnel. « Cette évolution concerne, à des degrés divers, l'ensemble des secteurs, y compris l'industrie : on assiste en fait à une tertiarisation du travail, comprise dans un sens élargi comme l'intensification des activités symboliques et des interactions sociales impliquées par les processus productifs »<sup>1</sup>.

Dans la production comme dans le domaine des services, les entreprises continueront donc à solliciter le travail humain dans vingt ans. En effet, la source de compétitivité, demain plus qu'aujourd'hui, sera la créativité et l'innovation. Plus largement, le travail non routinier va continuer à se développer, qu'il soit manuel ou intellectuel<sup>2</sup>. L'intelligence artificielle et les systèmes experts ne seront pas en mesure, à cette échéance, de remplacer le travail humain dans ce domaine.

---

[1] Perret B. (1995), « L'industrialisation des services », in Eurotechnopolis Institut, *Le travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Dunod, p. 37.

[2] Levy F. et Murnane R. J. (2005), *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*, Princeton University Press.

# Pour qui travaille-t-on ?

**E**xaminé sous l'angle de cette question, le travail peut prendre diverses formes. On peut travailler, en dehors de tout cadre d'emploi et sans rémunération directe en contrepartie, pour soi (activité domestique, aspect non traité ici) ou pour les autres, la collectivité (bénévolat, volontariat).

On peut également travailler, dans le cadre d'un emploi, pour soi (être son propre employeur, indépendant), pour un employeur (salariat), plusieurs employeurs (successivement ou simultanément), voire un « tiers employeur ». Des formes de travail plus diverses et plus complexes sont apparues, qui brouillent les frontières, ainsi que des situations dont les statuts d'emploi reflètent parfois mal la réalité.

Les évolutions constatées mettent particulièrement en relief la question de l'avenir de la subordination ainsi que les enjeux liés à la mobilité professionnelle et à la gestion des transitions.

## 1 ■ L'évolution des formes de travail en France

### 1.1. Un salariat largement prédominant quantitativement mais en forte évolution qualitativement

#### ***Le salariat, norme dominante sur le marché du travail***

L'occupation d'un emploi salarié reste la norme dominante du marché du travail français. Sur les 25,9 millions d'actifs, 89,5 % occupent un emploi salarié, soit les neuf dixièmes<sup>1</sup>. Après la Seconde Guerre mondiale, le salariat a connu une forte croissance, avec le déclin des indépendants, artisans et petits commerçants et l'émergence des catégories salariées non ouvrières ; croissance qui s'est poursuivie tout au long de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. En 1962, le taux de salariat était de 72 %, il frôle aujourd'hui les 90 %. Néanmoins, si on a pu croire un temps à l'avènement d'une société entièrement composée de salariés, cette hypothèse apparaît aujourd'hui erronée. Le travail indépendant résiste bien dans

[1] Chevalier F. et Mansuy A. (2009), « Une photographie du marché du travail en 2008 », *Insee Première*, n° 1272, décembre.

certains secteurs comme les services marchands ou le bâtiment<sup>1</sup>. On observe en outre un regain récent pour le travail indépendant (combinant un aspect conjoncturel lié à la situation du marché du travail et un élément structurel, après les réformes encourageant la création d'entreprise).

### ***Le développement des formes particulières d'emploi***

Si, quantitativement, le salariat reste la forme de travail largement dominante, de fortes recompositions ont eu lieu au sein de cette catégorie. Le contrat à durée indéterminée (CDI) demeure, en stock, la modalité de travail la plus répandue. Le nombre de contrats courts a d'abord fortement progressé durant les années 1980 et 1990, avant de connaître une relative stabilisation dans les années 2000. En 1990, on dénombrait 1,4 million de contrats courts (CDD-contrats à durée déterminé, intérim, stage, apprentissage, etc.), soit 7,1 % de l'emploi salarié<sup>2</sup>. En 2007, ces contrats représentaient 11,4 % de l'emploi salarié, soit 2,6 millions de personnes. En 2008, la part des formes particulières d'emplois de type intérimaire, apprentis et CDD chez les salariés était de 13,1 %. Si ces formes d'emplois restent largement minoritaires, elles ont tendance à se généraliser chez les jeunes durant les premières années d'entrée sur le marché du travail, pour lesquels elles représentent plus de la moitié des emplois en 2008, contre un emploi sur cinq en 1982<sup>3</sup>. Sur l'ensemble des intentions d'embauche hors intérim déclarées par les employeurs en 2008, près de 60 % sont des CDD de moins d'un mois<sup>4</sup>.

Les formes particulières d'emplois se sont imposées comme des outils d'ajustement sur le marché du travail en fonction de la situation économique<sup>5</sup>. Ainsi, intérim et CDD ont connu une forte croissance lors des phases de conjoncture « haute », et un léger repli lors des phases de conjoncture « basse ». Les entreprises, mais aussi certains salariés (délibérément ou faute de mieux), voient là un moyen de maintenir ou d'accroître la souplesse dans leur gestion de l'emploi. Les contrats d'apprentissage sont eux plus dépendants des politiques économiques mises en place par les pouvoirs publics.

---

[1] Marchand O. (2010), « 50 ans de mutations de l'emploi », *Insee Première*, n° 1312, septembre.

[2] Conseil d'orientation pour l'emploi (2009), *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*, septembre.

[3] INSEE (2009), *Marché du travail, Séries longues*.

[4] ACOSS (2009), « Les intentions d'embauche hors intérim en 2008 marquées par le retournement conjoncturel », *Acoss-Stat*, n° 87, juillet.

[5] Lallement M. (2010), *op. cit.*, p. 82-103.

L'accroissement du recours aux CDD et à l'intérim relève de deux mouvements distincts, mais qui vont dans le même sens.

Le premier mouvement est de nature économique et organisationnelle. Depuis une trentaine d'années, les entreprises et l'administration ont fait le choix de sous-traiter et de jouer sur la flexibilité externe. Cette tendance est durable et seules les tensions sur les marchés du travail, selon les secteurs et cycles économiques, peuvent amener les entreprises à « réinternaliser » certains services et/ou du personnel. Le choix de l'externalisation apparaît le plus souvent économiquement fondé et les pouvoirs publics n'ont guère de prise sur cette tendance lourde, quelles que soient par ailleurs les externalités (poids de ces choix sur le système social, mais aussi relégation de petites entreprises ou de personnel peu qualifié hors des dynamiques de la formation et des gains de productivité).

Le deuxième mouvement est de nature sociologique et générationnelle. Dans une certaine mesure, la fragilisation des statuts effraie moins les nouvelles générations. Une part non négligeable des 20-40 ans s'est approprié le système : soit en se reposant sur les filets de sécurité existants (cas des intermittents du spectacle, mais parmi les précaires moins qualifiés il peut aussi exister des logiques d'optimisation rationnelle) ; soit en sortant partiellement ou complètement du salariat quitte à renoncer à des garanties collectives dont certains parmi les plus qualifiés perçoivent désormais davantage le poids que les avantages.

### ***Le multi-salariat***

La forme traditionnelle du salariat, héritée du modèle tayloriste de travail, se borne à considérer les individus comme les hommes d'un seul métier, d'une seule carrière linéaire. Aujourd'hui, de plus en plus d'individus sont amenés par volonté ou par contrainte à exercer différents métiers, non seulement au cours de leur vie mais aussi sur une même période. Individualisation des parcours de travail, développement du travail en réseau, développement de la flexibilité en entreprise sont autant de tendances sociétales qui renforcent ce phénomène de croissance du salarié pluridisciplinaire. À l'avenir, nombreux seront les travailleurs à exercer des métiers, à mener une carrière avec différents cursus de compétences. « Dans ce contexte nouveau, le travailleur polyactif, en s'appuyant sur quelques compétences qui lui sont propres, va conduire une politique de "temps partiel pluriel" (TPP) en déployant ses multiples talents en

de multiples occupations pour gagner correctement sa vie »<sup>1</sup>. Ce multi-salarié gère sa politique de revenus personnels en fonction des opportunités qui s'offrent à lui. Du simple employé au cadre, un large éventail du salariat est intéressé par cette forme de travail. Ainsi, une employée de restaurant, trois jours par semaine, peut compléter ses revenus par des gardes d'enfants. Un cadre sera lui intéressé par un nouveau poste, dont l'attrait peut reposer sur des perspectives et des objectifs de carrière ou sur la possibilité de combiner de façon plus satisfaisante différentes activités professionnelles et/ou familiales.

### ***Les groupements d'employeurs***

Les groupements d'employeurs, créés par la loi du 25 juillet 1985, ont pour objet de mettre à la disposition de leurs adhérents une main-d'œuvre dont le groupement reste l'employeur, dans le cadre d'opérations à but non lucratif. Le dispositif permet ainsi :

- de partager à temps partiel un salarié qualifié (comptable, cadre ayant des compétences spécifiques), lequel bénéficie d'un contrat de travail à temps plein, ou d'engager successivement, suivant les périodes de l'année, un ou plusieurs salariés pour effectuer des travaux saisonniers (taille d'arbres fruitiers, récolte de légumes, travaux d'été, cueillette de fruits à l'automne) ;
- de bénéficier occasionnellement d'appoints de main-d'œuvre pour renforcer l'effectif de salariés, et de faire face à des besoins échelonnés avec un travailleur qui bénéficie du statut de salarié permanent du groupement ;
- de maintenir la permanence de l'emploi d'un salarié sur plusieurs entreprises alors que ce dernier était menacé de licenciement ou de précarisation de son statut ;
- de transformer des emplois précaires en emplois permanents en mettant à la disposition des adhérents les services d'un salarié expérimenté.

Encore marginaux, ces groupements connaissent toutefois depuis deux ans un essor important, d'autant plus que des collectivités territoriales subventionnent parfois les groupements d'employeurs de droit commun. Ce système peut être très utile dans certains secteurs (entreprises spécialisées dans les activités saisonnières). On peut parler ici de semi-externalisation pour l'entreprise. L'objectif à terme doit être de rendre cette forme de travail plus sécurisée pour le salarié pluriactif.

---

[1] Bühler N. et Ettighoffer D. (1995), « L'homme polyactif », in Blanc G. (dir.), *Le travail au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Dunod.

## 1.2. Un travail indépendant en évolution

Placé au cœur de la stratégie Europe 2020, la libération de l'entrepreneuriat et du travail indépendant trouve un écho particulier en France. En 2009, on dénombrait 32,5 millions de travailleurs indépendants au sein de l'Union européenne, soit près de 15 % de l'emploi total. Les situations de l'emploi indépendant dans l'UE sont très diverses, et la définition même de ce type de travail varie fortement d'un État à l'autre, ce qui relativise la portée des données. Quelques constantes peuvent toutefois être dégagées. Le taux moyen de travail indépendant dans l'UE a eu tendance à baisser entre 2000 et 2008, passant de 15,8 % à 14,8 %. Les personnes concernées sont majoritairement des hommes (69,9 % en 2009) et appartiennent aux tranches d'âge supérieures. En France, les indépendants représentaient en 2008 environ 2,4 millions de professionnels répartis dans le secteur agricole, le secteur industriel et le secteur des services aux entreprises et aux particuliers. La population des indépendants a été en recul durant les cinquante dernières années, passant de 4,5 millions en 1970 à 2,4 millions en 2008, et de 20 % de la population active à 8 % sur la même période.

Ce constat global ne suffit pas pour apprécier les grandes tendances de l'emploi indépendant en France. Certains secteurs d'emplois non salariés sont certes en net recul, en particulier dans l'agriculture et chez les commerçants. En revanche, les non-salariés du bâtiment et les artisans restent en nombre à peu près constant. En outre, l'évolution majeure se situe chez les indépendants du secteur des services, en hausse de 46 % sur dix ans. Parmi cette population très diverse, la progression la plus significative concerne les professions libérales non réglementées. Cette catégorie comprend un large nombre d'activités (agents d'assurance, informaticiens, métiers de consultants-formateurs, etc.). Cette partie non salariée de la population est la plus dynamique en termes de croissance d'emplois (+ 70 % en neuf ans) et pourrait représenter 1,2 million de professionnels en 2030. Cette population très hétérogène se tourne vers le travail indépendant pour des raisons diverses (*cf. encadré suivant*). Les plus qualifiés et expérimentés apprécient la disparition des contraintes pesant sur le salariat, la possibilité de diversifier leurs activités en offrant leurs services à différentes entreprises (consulting par exemple), alors que les moins qualifiés, se trouvant régulièrement dans des situations précaires, voient là principalement le moyen d'assurer une source de revenu et la possibilité de conserver une activité même en période de crise.

À l'inverse, certaines tendances à la salarisation de métiers traditionnellement exercés sous forme libérale sont constatées. Des professionnels libéraux, en particulier chez les jeunes générations, aspirent à bénéficier des avantages du salariat, notamment en matière de protection sociale et d'encadrement du temps de travail. Ils souhaitent consacrer plus de temps à la vie familiale. C'est le cas de certains médecins. Le développement, certes encore marginal, des SEL (sociétés d'exercice libéral) en est une illustration. Enfin, dans le secteur agricole, l'évolution de l'emploi (outre la baisse continue du nombre d'actifs) met en évidence une recomposition significative, avec l'essor du salariat.

### **Les conséquences de la montée des nouvelles professions indépendantes non réglementées à l'horizon 2030**

#### **Une visibilité accrue des indépendants**

Aujourd'hui, la visibilité des professionnels indépendants est relativement faible. Cette situation ne pourra perdurer, d'autant que le statut d'indépendant pourrait rapidement devenir un mode normal de fonctionnement, simultanément à un autre travail à temps partiel ou durant une certaine période. Les nouvelles professions libérales, qui pourraient devenir dans quelques années l'essentiel du secteur, posent la question de la définition de la profession libérale.

#### **Des services aux indépendants proches de ceux du salariat**

Aujourd'hui, nombreux sont les indépendants à devoir exercer des activités annexes à leur cœur de travail. Ils doivent non seulement trouver une clientèle, remplir leurs missions, mais aussi assurer leur formation, gérer le travail administratif et juridique. Ces activités pourraient être réalisées avec une plus grande efficacité, liée à la spécialisation et aux économies d'échelle, par des organismes privés et/ou des groupes de professionnels pouvant assurer le service commercial, administratif et/ou juridique. On pourrait aussi voir se développer des services de médecine du travail, de mutuelles de santé, de crédit, de logement, d'offres de vacances, etc., pour ces professionnels.

#### **Une nouvelle approche de la formation professionnelle**

La volonté de nombreux salariés du privé et de jeunes à devenir des indépendants ou à créer leur propre entreprise devra être mieux accompagnée pour permettre la réalisation de tels projets. Le savoir-faire d'un chef d'entreprise ne peut s'acquérir sans expérience et sans formation adaptée. Formations initiale et professionnelle devront mieux intégrer ces nouveaux besoins, condition nécessaire à la croissance du secteur.

### ***Création d'entreprise et auto-entrepreneuriat***

Depuis une dizaine d'années, la France connaît une hausse continue et importante de créations d'entreprise. Malgré un ralentissement dû à la crise, en 2008, le nombre d'entreprises créées dans les secteurs marchands hors activité agricole reste en hausse (+ 1,8 %) et s'élève à 327 000<sup>1</sup>. L'année 2009 apparaît elle aussi contrastée : avec 580 200 nouvelles entreprises, le nombre total de créations s'accroît fortement (+ 75,1 %) mais cette augmentation est très largement due aux 320 000 créations d'auto-entrepreneurs (*cf. graphique suivant*), parallèlement à un fort ralentissement des créations en-dehors de ce régime (- 21,5 %). Deux phénomènes expliquent cette tendance : la récession de 2009 et l'effet de substitution vers le régime d'auto-entrepreneur appliqué pour la première fois en 2009<sup>2</sup>.

Ce ralentissement intervient après une forte croissance dans la création d'entreprise lors des années 2002-2004, et des années 2006-2007 (+ 12,5 %). Le développement de nouveaux dispositifs facilitant la création d'entreprise, mis en place sur la même période, a contribué à cette hausse. Ces nouvelles entreprises sont en grande partie créées par des particuliers, qui n'emploient pas ou peu de salariés. En 2007, 87 % des entreprises créées n'ont pas de salariés. Entre 2002 et 2007, la création d'entreprises sans salariés a augmenté de 57 % et, pour celles employant au moins un salarié, de 14 %.

Ainsi, les Français sont de plus en plus nombreux à créer leur entreprise individuelle. Cette tendance s'explique en partie par la conjoncture (création par des chômeurs ou des salariés précaires). Pour autant, ce phénomène correspond également en partie à une évolution structurelle : il semble qu'une véritable demande existe pour pouvoir créer facilement et rapidement son entreprise.

L'instauration récente du régime d'auto-entrepreneur, par la loi du 4 août 2008 pour promouvoir l'esprit d'entreprise, semble avoir ouvert une voie importante à la création d'entreprise par des individus qui n'osaient pas se lancer dans une activité d'indépendant. Ce dispositif a le mérite d'être relativement simple (qu'il s'agisse de la procédure de déclaration d'activité ou du mode de calcul et de paiement des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu). Au 31 octobre 2010, 598 000 auto-entrepreneurs sont recensés par la branche recouvrement

---

[1] Tellier S. (2008), « Un rythme des créations d'entreprises très élevé en 2007 », *Insee Première*, n° 1172, janvier.

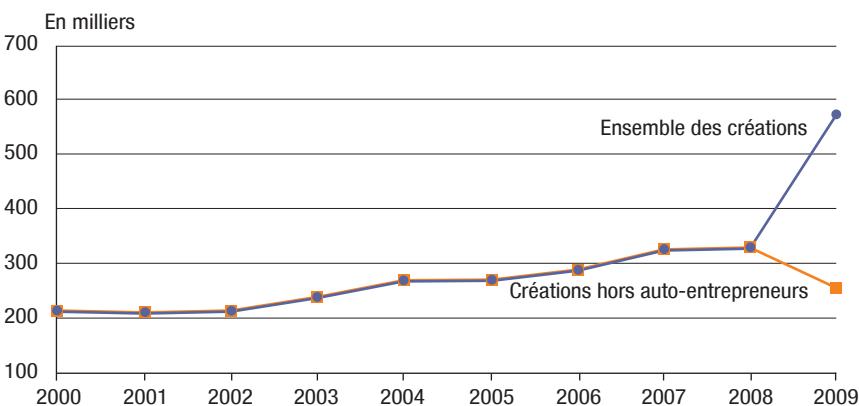
[2] Hagège C. et Masson S. (2010), « La création d'entreprise en 2009 dopée par les auto-entrepreneurs », *Insee Première*, n° 1277, janvier.

de l'Urssaf, parmi lesquels 338 000 auto-entrepreneurs inscrits avant le 31 décembre 2009. Sur l'ensemble de l'année 2009, 149 000 auto-entrepreneurs ont déclaré un chiffre d'affaires non nul représentant 934 millions d'euros, ce qui reste faible (6 300 euros en moyenne par auto-entrepreneur). Au total, le bilan semble positif, même s'il est encore trop tôt pour disposer d'une évaluation du bilan économique global intégrant les effets sur l'activité des entreprises concurrentes<sup>1</sup>.

Ce bilan est le reflet d'une demande forte de la population pour exercer des activités indépendantes rémunératrices de façon simple et flexible. On estime à 23 % la proportion de personnes ayant profité de la création de ce statut pour professionnaliser une activité qu'elles exerçaient déjà. De plus, l'engouement pour ce nouveau statut traduit aussi l'envie des salariés de devenir pluriactifs. En effet, près de 70 % des auto-entrepreneurs exerçaient une activité très majoritairement salariée, lors de la création de leur entreprise. Dans le même temps, la part des chômeurs devenus auto-entrepreneurs s'élevait seulement à 22 %.



### Le nombre de créations d'entreprise s'accroît très fortement en 2009



Champ : ensemble des activités marchandes non agricoles.

Source : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene)

[1] Marini P. [2010], *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur le bilan du régime de l'auto-entrepreneur*, n° 365, Sénat, 24 mars.

### ***La franchise : le travail indépendant dans le cadre de réseaux de marques***

La franchise est une forme d'activité qui s'est développée depuis le début des années 1980. Dans le cadre d'un contrat liant deux personnes juridiquement indépendantes, le franchiseur, propriétaire ou détenteur des droits d'une marque ou d'une enseigne, transmet au franchisé son savoir-faire, met à sa disposition les signes de ralliement de la clientèle et lui fournit une assistance commerciale et/ou technique, moyennant le versement d'une redevance. Le franchisé intervient le plus souvent comme distributeur mais il peut aussi fournir des services définis par le franchiseur ou même produire des biens sous la marque du franchiseur.

Ce mode de travail indépendant est particulièrement dynamique depuis vingt ans : 430 réseaux pour 21 300 franchisés et un chiffre d'affaires total de 26,6 milliards d'euros en 1992 ; plus de 1 300 réseaux rassemblant plus de 51 000 franchisés pour 48 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009<sup>1</sup>. La franchise couvre tout le champ du commerce mais incorpore aussi des activités des services à la personne et des services aux entreprises. Les franchisés emploient environ 330 000 salariés.

### ***Un nouvel essor du travail indépendant ?***

Le poids du salariat et l'attractivité des protections qui lui sont attachées laissent penser qu'un nouvel essor significatif du travail indépendant n'est pas, sous ses formes traditionnelles, le plus probable. En revanche, on peut faire l'hypothèse de l'arrêt de son déclin quantitatif, voire d'un léger regain. Créations d'entreprise et essor des nouvelles professions indépendantes peuvent en effet compenser l'attraction du salariat. Simultanément, des groupements informels d'indépendants sont susceptibles de voir le jour, avec un usage intensifié des TIC, permettant de mieux répartir des pics et creux d'activité que ne peut le faire un seul individu.

Mais, surtout, la question prise sous l'angle de la répartition de l'emploi entre salariat et travail indépendant pourrait devoir être reconSIDérée.

Ainsi, le travail dans ces formes traditionnelles apparaît de plus en plus complexe et diversifié. À l'avenir, les formes mixtes de travail et d'activités sont amenées à se développer de façon importante. Cette tendance rendra le travail plus difficile à définir dans le droit et dans l'entreprise.

---

[1] Données de la Fédération française de la franchise.

### **1.3. Le développement de formes de travail aux frontières floues**

#### ***Succession salariat/travail indépendant et pluriactivité***

Les salariés sont de plus en plus souvent amenés à changer de carrière et de statut professionnel. Devenir indépendant après avoir travaillé plusieurs années comme salarié d'une grande entreprise est un mode de fonctionnement qui attire de nombreux salariés, en particulier des cadres très qualifiés ayant une grande connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement. Ils aspirent à plus de liberté dans la définition de leurs projets et souhaitent pouvoir disposer de temps libre en famille quand ils le décident. Ils deviennent consultants, experts auprès d'entreprises qui, recentrées sur leur cœur de métier, externalisent certaines activités. Le développement des TIC favorise ce processus, en permettant aux cols blancs de travailler à distance, en mode coopératif, sur des projets d'activités différentes dans la même journée, sans avoir besoin de se déplacer. Ces experts peuvent se regrouper en communautés professionnelles selon leur envie ou le travail demandé par l'entreprise. Mais les cadres ne sont pas les seuls concernés par cette évolution. L'ensemble du secteur tertiaire avec les services informatiques, la traduction, la formation, la communication, etc., ainsi que d'autres secteurs économiques connaissent des évolutions similaires. Cette diversification des statuts peut s'effectuer, selon les cas, de façon successive ou simultanée (cumul d'un contrat de travail avec un contrat indépendant). Exercer des activités complémentaires à côté d'un travail permet à de nombreux salariés ou indépendants d'avoir un complément de revenu non négligeable, mais aussi de développer de nouvelles compétences et d'appréhender des facettes du travail qui n'existent pas dans leur activité principale. Certains agriculteurs et petits exploitants ont ainsi diversifié leur activité professionnelle en ouvrant une chambre d'hôte proposant des produits du terroir, des visites de la ferme pendant les week-ends. Plus innovante, la pratique du *Wwoofing (World wide opportunities on organic farms)* est récemment apparue en France. Via Internet, des fermiers bio proposent à des jeunes de participer à la vie de la ferme durant quelques mois, en contrepartie du gîte et de la nourriture. Ici, le gain financier n'apparaît pas aussi clairement que dans les deux premiers exemples de complément d'activités. D'autres activités complémentaires existent et sont plus facilement généralisables aux autres catégories professionnelles, comme la vente à domicile (réunions « Tupperware »), le baby-sitting, etc., qui sont parfois difficiles à encadrer juridiquement.

Souvent, une personne exerce une activité non salariée à côté de son activité salariée. S'il ne s'agit pas ici de confusion juridique entre deux statuts, il y a

bien cumul des deux statuts pour une même personne et non plus séparation stricte ou succession dans le temps. Dans les deux cas (succession d'activités ou simultanéité), la problématique ne se pose pas uniquement entre salariat et travail indépendant mais aussi, par exemple, entre secteur privé et secteur public.

### ***Le portage salarial***

Dans le cas du portage salarial, l'individu porté (exclusivement un cadre) est salarié d'une entreprise de portage, chargée de lui verser la rémunération de sa prestation chez le(s) client(s). La personne portée est propriétaire de sa clientèle ; elle est à l'initiative des contrats passés avec eux, mais dans les domaines de la responsabilité et du fonctionnement administratif, elle est subordonnée à l'entreprise de portage.

### **1.4. Quel avenir pour la subordination ?**

#### ***L'affaiblissement du lien de subordination***

Le développement de ces formes de travail a tendance à effacer la figure de l'employeur, qui se démultiplie au profit des différents acteurs du processus économique.

Le schéma « subordination contre protection » qui caractérisait le travail dans la société salariale apparaît aujourd'hui fortement bancal, voire obsolète. La subordination a très bien fonctionné pendant longtemps mais a perdu de son efficacité, voire s'avère en partie inadaptée, notamment s'agissant des « travailleurs du savoir ». Les raisons sont nombreuses : développement du travail en réseau moins hiérarchique que l'organisation pyramidale fordiste, affaiblissement de la collectivité de travail avec des organisations dont le centre de décision ne se trouve plus sur le lieu de production, développement des contrats atypiques et/ou individualisés et des accords d'entreprise, etc.

Ainsi, la subordination laisserait place à une logique de prescription où les procédures comptent davantage. La tendance devrait se poursuivre, l'enjeu étant plutôt dans la définition de ces prescriptions (sur quelle base, par quels acteurs, avec quel retour, etc. ?). La subordination laisserait même place à la « sub-organisation » : il faudrait rendre des comptes au réseau et non plus à un supérieur hiérarchique. Désormais, il faut répondre aux exigences des clients, pour répondre aux exigences de son entreprise, qui elle-même doit répondre aux exigences du marché et des actionnaires. C'est dans le balancement entre

ces différentes exigences et objectifs, parfois difficilement conciliables, que le travailleur se trouve subordonné.

### ***Parasubordination et droit de l'activité professionnelle***

Le marché du travail ne peut être régulé sans une législation et un droit du travail appropriés. Ceux-ci doivent répondre à une double exigence : pour les individus, un besoin de sécurité de leur activité, permettant une vision de long terme sur leurs projets ; pour les entreprises, un besoin de flexibilité, donnant la possibilité d'être réactif et d'évoluer en fonction des attentes du marché. Face à cela se dessinent de nouveaux statuts aux frontières floues entre salariés, indépendant ou pluriactifs, ce qui pose certaines difficultés au droit du travail. Comment répondre aux besoins de chacun de façon homogène ?

On pourrait assister au remplacement du droit du travail par un « droit de l'activité professionnelle » regroupant tous les travailleurs, du plus subordonné au réellement indépendant (thèse notamment développée par l'avocat-conseil Jacques Barthélémy<sup>1</sup>) ; les différences de statut se faisant non plus par l'appartenance à une catégorie (salariés, indépendants) mais par le degré d'autonomie, donc de responsabilité, et par la capacité plus ou moins grande du contrat individuel à faire (seul) la loi des parties. Aujourd'hui, seule la subordination juridique est prise en compte par le droit du travail. Cela protège l'ensemble des salariés mais, selon certains, cela surprotégerait les salariés qui en ressentent le moins le besoin, comme les cadres supérieurs qui peuvent négocier leur contrat individuel dans l'équilibre des pouvoirs et profitent en outre du filet fourni par le droit du travail. Dans le même temps, cela laisse sans protection les travailleurs indépendants juridiquement mais dépendants économiquement. La dépendance économique affecte aussi l'équilibre contractuel et justifie le développement de dispositifs protecteurs. Face à cela, Jacques Barthélémy prône le développement de la parasubordination en droit français. Cela faciliterait les transitions entre le travail salarié et le travail indépendant. Sans créer une nouvelle catégorie entre les salariés et les indépendants, ce concept serait le catalyseur d'une mutation du droit du travail en droit de l'activité professionnelle.

---

[1] Barthélémy J. (2011), « Du droit au travail au droit de l'activité professionnelle », *Sociétal*, n° 72, 2<sup>e</sup> trimestre.

## 💡 L'entreprise réseau de 2030

Le développement des nouvelles formes de travail plus diverses et flexibles avec l'intérim, le multi-salariat ou la pluriactivité peut bouleverser en profondeur l'organisation de l'entreprise. Celle-ci resterait le lieu de coordination des forces de travail mais dans une approche complètement nouvelle, où la dimension spatiale ne serait plus l'entreprise mais le réseau. Dès la fin des années 1980, Charles Handy décrivait l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle comme un trèfle, avec dans une feuille un petit nombre de permanents, très qualifiés et très bien rémunérés (« cœur » de l'entreprise) pilotant les deux autres feuilles : le personnel « flexible » intérimaire à temps partiel et les sous-traitants, jusqu'aux indépendants<sup>1</sup>. Ainsi, à l'horizon de 2030, il paraît envisageable que se développent des « entreprises sans personnel », ne conservant que les administrateurs et la direction générale.

Ce modèle comporte néanmoins un certain nombre de risques. Le premier est l'éparpillement des structures et la dilution des entités de l'entreprise (salariés, directeur...) au risque de faire disparaître l'identité de l'entreprise et les objectifs qu'elle se fixe. Les employés d'un même projet ont besoin de savoir pour qui ils travaillent et pourquoi. L'autre inconvénient de ce système est la forte segmentation qu'il impose entre les différentes feuilles du trèfle. Le personnel appartenant au « cœur », choisi pour ses compétences et sa productivité, est essentiel à la survie de l'entreprise et ne peut fluctuer au gré des aléas économiques. Dans ce cercle restreint, les juniors sans expérience et les seniors manifestant la moindre lassitude ou un retard technologique n'ont pas leur place. Ils ne l'ont pas davantage chez les indépendants, qui se voient fixer des objectifs importants par les entreprises et doivent être productifs dès leur sélection. C'est donc dans les autres feuilles du trèfle que se retrouveraient ces personnes : intérimaires, CDD, temps partiel, sous-traitants.

Ainsi, les modèles d'activités reposent davantage sur des processus de coordination d'individus mobiles. Pour autant, tous ne sont pas égaux devant la mobilité. Pour accompagner cette tendance, la sécurisation des mobilités est essentielle.

[1] Handy C. (2000), *L'âge de déraison*, Paris, Éditions Village mondial (*The Age of Unreason*, Harvard, 1989).

## 2 ■ Mobilité et transitions professionnelles<sup>1</sup>

### 2.1. Transitions sur le marché du travail et mobilités professionnelles

#### *Les transitions sur le marché du travail (mobilité externe)*

Sur période longue, le nombre de transitions sur le marché du travail présente une tendance à la hausse<sup>2</sup>. En 2009, plus de 18 % des actifs ont changé de situation professionnelle contre 14 % en 1982 (*cf. graphique suivant*).

Au cours des dernières années, l'augmentation des transitions professionnelles sur le marché du travail est pour une bonne part liée à des transitions impliquant un passage par le chômage, et non des transitions directes d'emploi à emploi. La conjoncture macroéconomique joue un rôle important dans l'évolution des transitions professionnelles, mais cette augmentation des passages par le chômage lors des transitions professionnelles s'explique surtout par le développement des contrats courts (CDD, intérim). Ce constat vaut pour l'ensemble des générations en âge de travailler depuis le début des années 1980, mais plus particulièrement pour les jeunes, les salariés peu qualifiés et les salariés en temps partiel ou en contrat court.

Par ailleurs, l'augmentation des transitions de l'emploi vers le non-emploi, aux âges médians (30-49 ans) s'est concentrée sur les salariés à l'ancienneté la plus faible au sein de l'entreprise. Ici aussi, l'explication première est le développement des contrats courts au sein de l'entreprise, car les salariés titulaires d'un CDI depuis moins de deux ans connaissent des transitions professionnelles similaires aux autres titulaires de CDI. Les personnes les moins bien insérées dans le marché du travail sont aussi celles qui, à long terme, ont le moins de chance de s'installer durablement dans l'emploi. Se dessine ainsi un marché du travail français dual, avec une population d'âge médian insérée de façon durable dans l'emploi avec des contrats protecteurs, face à une population composée de jeunes et de personnes faiblement qualifiées, qui se trouvent en situation de précarité sur le marché du travail. Or, le développement des contrats courts apparaît comme une évolution de long terme. En 2007, la part de CDI dans les embauches n'était que de 28 %<sup>3</sup>. Dans les années 1990, la

---

[1] Conseil d'orientation pour l'emploi (2009), *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*, septembre.

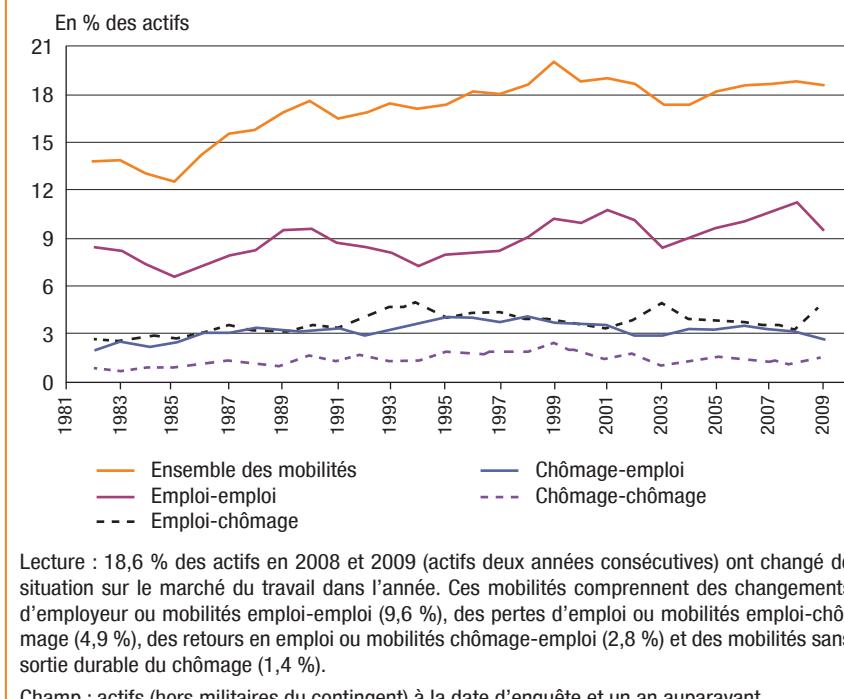
[2] Amossé T. et Ben Halima M.-A. (2010), « Mobilité et stabilité sur le marché du travail : une dualisation en trompe-l'œil », *Connaissance de l'emploi*, n° 75, CEE, décembre.

[3] Picart C. (2009), cité dans le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi.

part de contrats courts n'a cessé d'augmenter (en particulier CDD et intérim). Ces contrats sont principalement occupés par les jeunes, les moins diplômés, les femmes, les ouvriers non qualifiés et les employés. Ainsi, la segmentation du marché du travail risque de s'installer de façon durable dans les années à venir.



### Évolution des taux annuels de mobilité de 1982 à 2009



### Les mobilités professionnelles

Globalement, les mobilités sur le marché du travail se sont accrues depuis les années 1980. Mais les mobilités internes et externes ont connu de fortes variations au cours de cette période.

#### *Les mobilités internes aux entreprises (changement d'établissement sans changement d'employeur) et aux groupes*

Les mobilités internes sont assez stables et moins fréquentes que les mobilités externes, mais elles concernent néanmoins près de 3 % des emplois chaque

année<sup>1</sup>. Elles sont plus fortes dans la fonction publique (6 %) que dans les entreprises privées, notamment les plus petites, et bénéficient davantage aux cadres qu'aux autres salariés. Le développement des groupes d'entreprises pourrait ne pas être favorable à la mobilité interne.



### La notion de groupe et les freins à la mobilité interne au sein des groupes

En France, la notion de groupe (distincte de celle de groupement d'employeurs) ne fait pas l'objet d'une définition unique. Dans le code du travail, elle repose sur les liens entre une entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle mais son périmètre est variable. Des définitions prétoriennes (d'origine jurisprudentielle) du groupe se sont ajoutées progressivement :

- dans le cadre de la définition du motif économique, la réalité des difficultés économiques s'apprécie dans le secteur d'activité du groupe auquel appartient l'entreprise ;
- dans le cadre de l'obligation de reclassement, la définition jurisprudentielle du groupe est basée sur la possibilité de permute le personnel. Pour autant, la seule détention d'une partie du capital d'une société par d'autres sociétés n'implique pas en soi la possibilité d'effectuer entre elles la permutation de tout ou partie du personnel et ne caractérise pas l'existence d'un groupe au sein duquel le reclassement doit s'effectuer.

Pour autant, le groupe ne dispose pas de la personnalité juridique et chacune des personnes morales qui le composent est autonome.

Faciliter la mobilité au sein des groupes peut être un moyen de développer la mobilité interne des salariés. Néanmoins, les groupes connaissent un certain nombre de difficultés à cet égard :

- les individus sont fréquemment ancrés dans leur bassin d'emploi ;
- il est difficile de les faire changer de branche au sein d'une même entité ayant plusieurs activités (notamment si une activité est perçue comme moins valorisante qu'une autre) ;
- une entreprise se construit sur une identité, des qualifications... ce qui va à l'encontre de la mobilité.

Le changement d'entreprise à l'intérieur d'un groupe constitue un changement d'employeur qui, en lui-même, est une « novation » du contrat de travail

[1] Amossé T. (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *Insee Première*, n° 921, septembre.

[substitution, d'un commun accord des parties, d'une nouvelle obligation à l'ancienne]. Celle-ci ne se présume pas, requiert le consentement exprès de chaque contractant et implique la destruction du premier contrat et la signature d'un nouveau contrat. Dès lors, une mobilité intra-groupe comporte certains risques pour les droits acquis par les salariés sous l'emprise du premier contrat : la reprise de l'ancienneté, les droits à congés payés, la durée du préavis, la période d'essai éventuelle chez le nouvel employeur ou le maintien de certains droits sociaux conventionnels (retraite supplémentaire, prévoyance). Elle implique aussi, pour l'employeur, les contraintes attachées au licenciement, notamment économique : versement de l'indemnité de licenciement, mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi, revitalisation d'un bassin d'emploi.

### *Les mobilités sociales*

Les changements de catégorie sociale en cours de carrière sont plus fréquents qu'auparavant et concernent davantage les hommes que les femmes. Pour autant, ces mobilités ne sont pas toujours ascendantes et, si la proportion des promotions a augmenté depuis les années 1980, les cas de mobilités descendantes ont augmenté tout autant. L'augmentation des risques de mobilités descendantes a été particulièrement forte chez les cadres. De plus, l'accès à la catégorie sociale des cadres se fait de plus en plus par le diplôme et de moins en moins par promotion, ce qui contraste avec l'augmentation des mobilités internes à l'entreprise.

### *Les changements de métier*

Au cours des vingt-cinq dernières années, la fréquence des changements de métier a beaucoup évolué, mais n'a pas connu d'évolution tendancielle. Sur une période de cinq ans, environ une personne en emploi sur trois change de métier<sup>1</sup>, 70 % des cas s'accompagnant d'un changement d'employeur.

Le domaine professionnel joue beaucoup. Dans certains métiers, la mobilité professionnelle est très faible : on exerce le même métier toute sa vie. C'est le cas, en général, des métiers de la santé, de l'enseignement et de l'agriculture. C'est aussi celui des coiffeurs, boulanger, informaticiens et conducteurs de véhicules, etc., mais ceux-ci changent souvent d'employeur et relèvent d'une logique de « marché professionnel ».

---

[1] Simmonet V. et Ulrich V. (2009), « La mobilité entre métiers : 30 % des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003 », *Premières synthèses*, DARES, n° 05.3, janvier. L'approche métier met l'accent sur les gestes professionnels et les compétences mobilisés dans l'exercice du poste occupé.

D'autres domaines sont au contraire particulièrement sujets à la mobilité professionnelle. Dans certains cas, les changements de métier s'opèrent sans changer d'employeur ; ce sont les métiers à « marché interne » : personnels administratifs des fonctions publiques, employés et techniciens administratifs des entreprises privées, employés et cadres de la banque et de l'assurance, agents de maîtrise de l'industrie.

Dans d'autres cas, les changements de métier s'accompagnent de changements d'employeur, donc de mobilités externes. Cette situation s'observe principalement dans les métiers peu qualifiés, où les individus alternent souvent des contrats courts avec des périodes d'inactivité ou de chômage : ouvriers non qualifiés (industrie, bâtiment, manutention), employés de maison, agents d'entretien, aides à domicile, vendeurs et employés de l'hôtellerie et de la restauration.

Au total, le bilan est assez contrasté, conformément à la forte segmentation du marché du travail. Pour les mobilités internes et les transitions de l'emploi vers l'emploi (soit environ 9 % des emplois et les deux tiers des transitions), on peut penser qu'il s'agit en majorité de mobilités choisies et plutôt favorables à la carrière professionnelle des individus. Au contraire, pour les transitions *via* le chômage, un tiers des transitions au début des années 2000, mais les plus dynamiques, ce sont des mobilités subies, parfois défavorables<sup>1</sup>. La flexibilité du marché du travail (externe) s'effectue sur des individus qui doivent davantage s'accommoder de ces mobilités qu'en profiter pour améliorer leur statut professionnel, leur condition de vie et de travail. Les salariés qualifiés semblent les plus en mesure de choisir leur mobilité.

Au cours des vingt prochaines années, les transitions devraient progresser encore sous l'impact du choc démographique, de la volatilité plus grande du cycle économique, des évolutions technologiques qui modifient les contenus et les besoins en emploi ainsi que sous l'effet des transformations des pratiques de gestion de l'emploi des entreprises, voire des formes d'emploi.

Les mobilités internes pourraient s'accroître, les grandes entreprises et les groupes y trouvant à nouveau un moyen de répondre à la concurrence accrue

---

[1] Dans 70 % des cas, les changements de métier après un passage par Pôle emploi se font vers des métiers différents de celui qui était recherché par les demandeurs d'emploi. Par ailleurs, un quart de ces sorties du chômage se traduisent par une mobilité descendante (baisse du niveau de qualification de l'emploi retrouvé) ; cf. Prokovas N. et Poujouly C. (2009), « Mobilités professionnelles. Un tiers des personnes qui retrouvent un emploi changent de métier et de qualification », *Repères & Analyses*, Études, n° 3, Pôle emploi, avril.

sur le marché du travail, en particulier pour la main-d'œuvre expérimentée. Les transitions externes de l'emploi vers l'emploi seront, elles aussi, dynamisées par les besoins de recrutement liés au choc démographique, notamment sur les emplois à « marché professionnel ». Face aux tensions susceptibles de se renforcer dans cette perspective, une hausse des changements de métier est envisageable y compris dans le cadre de politiques de diversification des profils de recrutement de certaines branches ou groupes. Des progrès importants et nécessaires sur les dispositifs de signalement et de certification des compétences<sup>1</sup>, notamment les compétences transversales et transférables, seraient susceptibles de favoriser ces évolutions.

Les mobilités depuis ou vers le chômage dépendent de la conjoncture, mais le maintien, voire le renforcement de la segmentation du marché du travail n'est pas exclu, au moins en début de période. Dans ce cadre, la dynamique du passage par le chômage serait également orientée à la hausse.

Au-delà de ces éléments quantitatifs, la nature même des mobilités est susceptible de se transformer, notamment par l'affaiblissement des statuts et des frontières des entreprises, des emplois et des activités. À l'image de ce qu'on observe dans les pôles de compétitivité<sup>2</sup>, l'opposition entre mobilités internes et mobilités externes serait remise en cause, par des mouvements de main-d'œuvre qui concerneraient des réseaux d'entreprises engagées dans des relations de longue durée<sup>3</sup>. Généralement sur un bassin d'emploi, ces mobilités intégreraient sous-traitants, prestataires et donneurs d'ordre, en s'appuyant éventuellement sur des opérateurs de transitions (agences de travail temporaire, groupements d'employeurs), les entreprises ayant besoin d'être accompagnées pour mettre en œuvre ces nouvelles pratiques.

Cette croissance des mobilités, dont certaines demeureront subies mais qui exigeront toutes des formes d'accompagnement, parfois des phases de formation, ne sera possible, juste et efficace en termes d'appariements sur le marché du travail, que si des actions spécifiques sont mises en œuvre pour les faciliter et surtout pour éviter les difficultés pour les individus. C'est un « écosystème »

---

[1] Besson É. (2008), *Valoriser les acquis de l'expérience*, secrétariat d'État chargé de la Prospective, de l'Évaluation des politiques publiques et du Développement de l'économie numérique ; Lainé F. (2011), « 'Compétences transversales' et 'compétences transférables' : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La Note d'analyse*, n° 219, Centre d'analyse stratégique, avril, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1405](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1405).

[2] Guthmann J.-F., Biehler M. et Palasz J.-P. (2010), *La mise à disposition de personnel entre membres d'un pôle de compétitivité*, Rapport IGAS-CGEFI, avril.

[3] Chardon O. et Estrade M.-A. (2007), *op. cit.*

favorable et un « environnement capacitant » pour les entreprises et les travailleurs qu'il faut développer.

## **2.2. Les politiques de flexicurité, mobilité et sécurisation des parcours professionnels**

Le processus européen de flexicurité constitue le cœur de la stratégie européenne pour l'emploi, depuis l'adoption des huit principes communs de flexicurité par les institutions communautaires en 2007, le rapport Spidla-Larcher de décembre 2008<sup>1</sup> et les conclusions sur « la flexicurité en temps de crise » adoptées par le Conseil de l'Union européenne en juin 2009.

Le rapport élaboré sous l'égide de la Commission et relatif aux indicateurs de la flexicurité d'octobre 2010 indique que la France enregistre de très bonnes performances en matière de contrats de travail flexibles et sécurisés, de formation tout au long de la vie et de systèmes modernes de sécurité sociale, son résultat étant plus modeste en matière de politiques d'activation du marché du travail.

L'objectif de flexicurité s'est traduit en France par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail. Transcrit dans la loi du 25 juin 2008, il avait pour enjeu de trouver un compromis entre les besoins de flexibilité (avec notamment la création d'un nouveau mode de rupture négociée du contrat de travail, la rupture conventionnelle) et une meilleure garantie des droits des salariés dans un parcours professionnel, notamment la portabilité du DIF (droit individuel à la formation) et le maintien des droits à couverture complémentaire et prévoyance (*cf. encadrés page 168*).

Par le développement des dispositifs de portabilité, il s'agit de construire un système de protection des salariés qui ne soit plus fondé exclusivement sur le contrat de travail mais attaché à l'individu et non plus à l'emploi. Même si les termes sont parfois utilisés indifféremment, on peut distinguer :

- la « portabilité » des droits : possibilité de conserver ses droits acquis indépendamment du contrat de travail et de l'entreprise employeuse auprès de qui ils ont été acquis (y compris après rupture du contrat de travail et entre deux contrats), elle suppose une externalisation des droits (externalisation qui peut prendre la forme de la consignation) ;

---

[1] Spidla V. et Larcher G. (2008), *Rapport de la Mission pour la flexicurité*, décembre.

- la « transférabilité » des droits : les droits acquis auprès d'une entreprise sont transportés auprès d'une autre entreprise ; ils sont ainsi transférés d'un contrat de travail à l'autre, d'un employeur au suivant ;
- la « continuité » des droits affectés à un statut, qui suppose une extension de droits à des situations différentes de celle consacrée pour l'acquisition ou la consommation de ces droits (l'ancienneté par exemple).

La branche du travail temporaire a développé la portabilité des droits des salariés intérimaires, afin de reconstituer une continuité professionnelle au sein de la branche. Trois techniques ont été utilisées : accumulation de l'ancienneté au cours de contrats distincts, assimilation des périodes non travaillées à du temps de travail et autorisation à faire valoir des droits pendant les périodes hors contrat. Les droits ainsi portables sont très variés (prévoyance, aide au logement, aide au crédit, aides à la famille, formation, représentation collective). L'intérimaire accumule notamment l'ancienneté acquise au cours des contrats de mission distincts exécutés dans des entreprises différentes dans le cas du CIF, du DIF, de la VAE, du congé de bilan de compétences.

### 💡 **Gestion des droits à congés : le compte épargne temps (CET)**

#### **La transférabilité du CET**

Le CET permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises. Mis en place par convention ou accord collectif, le CET est alimenté par des jours de congés ou des sommes diverses. La convention ou l'accord collectif détermine les conditions de transfert des droits d'un employeur à un autre. Un tel transfert peut ainsi se concevoir entre les entreprises d'un même groupe ou d'une même branche (transfert prévu par l'accord de groupe ou de branche). En pratique, il existe peu de CET de groupe. La plupart du temps, la gestion du dispositif est assurée en interne au sein de l'entreprise.

#### **La portabilité du CET**

La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail assouplit le dispositif : son décret d'application du 5 octobre 2009 permet désormais, lorsqu'un salarié le demande et en accord avec son employeur (donc en l'absence de dispositions conventionnelles organisant le transfert), la consignation de l'ensemble des droits acquis sur son CET, convertis en unités monétaires, auprès de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).



## Gestion des droits à formation : le droit individuel à la formation (DIF)

### La transférabilité du DIF pendant le préavis

Depuis la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, le salarié licencié (sauf pour faute grave ou lourde) ou démissionnaire peut demander le transfert de son DIF.

### La portabilité du DIF après la rupture du contrat de travail

L'article 14 de l'ANI du 11 janvier 2008 prévoit un mécanisme de portabilité du DIF dans tous les cas de rupture du contrat de travail – non consécutive à une faute lourde – ouvrant droit à une prise en charge par le régime d'assurance-chômage (exclut le départ en retraite).



## Les régimes de prévoyance d'entreprise (couverture complémentaire santé, assurance invalidité et décès) : une continuité limitée des droits après rupture du contrat de travail et pendant la période de chômage qui suit

Une première forme de portabilité limitée aux frais de santé est instaurée par l'article 4 de la loi du 31 décembre 1989 dite loi Évin. Il prévoit la possibilité pour le salarié dont le contrat de travail est rompu et qui perçoit un revenu de remplacement compensant la privation d'emploi de conserver la couverture complémentaire dont il bénéficiait dans son entreprise, uniquement en ce qui concerne les dépenses de santé.

Certains accords collectifs contenaient déjà des dispositions de maintien d'une couverture après le contrat mais de façon limitée : maintien à titre gratuit pour le salarié licencié pendant une durée déterminée<sup>1</sup>.

L'article 14 de l'ANI du 18 janvier 2008 prévoit le maintien des droits à couverture complémentaire santé (la « mutuelle ») et prévoyance (incapacité de travail, invalidité, décès) applicables aux salariés en activité au profit des anciens salariés (quel que soit le type de contrat de travail) au chômage pendant au moins trois mois et au plus pendant un tiers de la période de chômage. La mesure ne concerne pas les salariés licenciés pour faute lourde, puisque réservée aux ruptures du contrat de travail ouvrant droit à la prise en charge par le régime d'assurance chômage. Ce n'est pas une portabilité totale car les salariés ne peuvent importer dans la nouvelle entreprise les garanties de prévoyance dont ils bénéficiaient dans la précédente.

[1] Pendant un an pour les moins de 50 ans, deux ans pour les autres selon la CCN coopératives de consommation, un mois selon la CCN missions locales et PAIO, six mois pour les ETAM du BTP.

Ancrée sur le dialogue social, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet de déployer en amont des actions de mobilité, de maintien et développement de l'employabilité des salariés, de formation et création de compétences nouvelles... Des accords de GPEC facilitant les mobilités internes au groupe ont d'ores et déjà été conclus dans de nombreuses entreprises. Le niveau de la branche (accord du 17 mai 2010 dans la métallurgie) propose également des solutions innovantes en matière de mobilités internes et externes à l'entreprise (mais internes à la branche), en recourant notamment à la suspension du contrat de travail initial pendant la période de mobilité dans la nouvelle entreprise et au prêt de main-d'œuvre. Un portail Internet d'information sur la GPEC (« les liens vers l'emploi ») a été mis en place en juillet 2010 à l'initiative des partenaires sociaux.

La mise en place du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (ANI du 7 janvier 2009, loi du 24 novembre 2009) a eu pour but de réorienter les fonds de la formation professionnelle vers ceux qui en ont le plus besoin : 500 000 salariés peu qualifiés, les plus exposés au risque de rupture de leur parcours professionnel, n'ayant pas eu d'action de formation depuis cinq ans, qui alternent les périodes de chômage et de travail ou ceux à temps partiel (la priorité étant donnée aux salariés des TPE) ; les demandeurs d'emploi (200 000 supplémentaires visés). Il assure également le financement de projets territoriaux ou sectoriels, des contrats de professionnalisation, des CIF, des périodes de formation et de la portabilité du DIF.

Pour assurer le suivi d'un parcours de transition professionnelle, le gouvernement a mis en place, à titre expérimental, dans certains bassins d'emploi précisément délimités, le contrat de transition professionnelle (ordonnance du 13 avril 2006). Il garantit aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise de moins de 1 000 salariés la portabilité d'une partie des droits attachés à leur précédent statut de salariés, y compris après la sortie du dispositif (rémunération, accès privilégié à la formation professionnelle). Il couvre actuellement 32 bassins. La convention de reclassement personnalisé concerne pour sa part l'ensemble des autres bassins d'emploi, pour ces mêmes publics. Le rapprochement de ces deux dispositifs est d'ores et déjà prévu. Par ailleurs, la loi de finances pour 2011 a prévu la création d'un contrat d'accompagnement renforcé (CAR) ouvert à certains salariés précaires (anciens titulaires de CDD ou de contrat d'intérim) dans six bassins d'emploi où s'applique le CTP.



## Comment travaille-t-on ?

**D**epuis la révolution industrielle, il n'y a pas eu de modèle uniforme d'organisation du travail et de gestion de l'emploi, ni dans le domaine industriel ni dans l'ensemble de l'économie. Si le taylorisme et le fordisme furent largement dominants durant les Trente Glorieuses dans l'industrie puis le tertiaire, ce n'est plus le cas depuis trente ans.

Les questions relatives à l'organisation du travail, aux conditions de travail et à la gestion des compétences ne peuvent donc être abordées sans prendre en compte la diversité des situations d'emploi qui découlent du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise ou de son statut.

C'est sur l'emploi industriel, en particulier dans les grandes entreprises, que porte la majeure partie des études sur ces questions, alors que le tertiaire non marchand par exemple, qui emploie deux fois plus de salariés que le secteur industriel, n'a pas fait l'objet de la même attention. Les trois fonctions publiques, qui regroupent plus de salariés que les secteurs de l'industrie et de la construction réunis (5 220 000 salariés contre 4 991 800), ont été également peu étudiées. Aussi nous attacherons-nous dans cette partie à insister sur la diversité des situations d'emploi en essayant de caractériser les spécificités des grands secteurs d'activité au regard des évolutions passées et à venir.

Nous étudierons les conditions de travail en examinant successivement l'organisation du travail, l'impact des conditions de travail sur la santé, et enfin la gestion de l'emploi et des compétences.

### 1 ■ La poursuite de la diversification des modes d'organisation du travail ?

Pour faire face aux évolutions de leur environnement, les entreprises ont dû s'adapter en continu, ce qui a conduit à une diversification des modes d'organisation et des situations de travail, selon la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité. Ces changements ont eu des conséquences profondes sur la vie au travail des salariés.

### **1.1. Une diffusion plus large des nouveaux modes (*« lean production », forme apprenante*)**

Les transformations dans l'organisation du travail varient selon les secteurs, les professions, les entreprises (*cf. encadré*). Les formes traditionnelles subsistent, en particulier dans les secteurs de l'artisanat et du petit commerce. Mais des formes nouvelles sont apparues, que Philippe Askenazy<sup>1</sup> rassemble sous l'appellation de « productivisme réactif ». Il s'agit d'adapter au plus tôt les moyens de travail à l'objet produit, et celui-ci à la demande extérieure. D'où quelques principes directeurs : réactivité, flexibilité, diversification de la production, réduction des stocks, innovation rapide, effectifs « au plus juste<sup>2</sup> ». Ces évolutions ont fait l'objet de nombreuses études, qui montrent que la déclinaison du principe général d'adaptation des moyens de travail à l'objet produit et à la demande extérieure peut prendre des formes diverses, avec des conséquences différentes pour les salariés.

#### **Typologie des formes d'organisation du travail**

La typologie communément admise comporte quatre classes, présentées ici par ordre chronologique d'apparition dans nos économies, sachant qu'aujourd'hui ces quatre formes coexistent, non seulement au sein des secteurs mais aussi des entreprises. Les rapprochements opérés ci-dessous entre secteurs d'activité et modes d'organisation sont donc réducteurs. Par exemple, la forme apprenante que l'on retrouve surtout dans le secteur tertiaire se rencontre également dans l'industrie, mais dans une moindre mesure, car dans ce secteur c'est la forme taylorienne qui domine.

- **La forme de structure simple**, avec une faible formalisation et une supervision directe. Ce mode d'organisation s'observe surtout dans les secteurs du tertiaire marchand : transports, hôtels-restaurants, services à la personne, services aux entreprises, commerce. Il concerne en France 11 % des salariés, niveau très inférieur à la moyenne européenne (16,4 %) et plus encore à celui de l'Allemagne (18 %) ou du Royaume-Uni (17,4 %).
- **La forme taylorienne**, avec de fortes contraintes de rythme de travail (notamment automatique), une monotonie des tâches et des normes de qualité précises. L'autonomie dans le travail ainsi que son contenu cognitif sont faibles. Le travail en équipe non autonome et la rotation des tâches sont assez répandus. On trouve cette forme d'organisation dans le secteur

[1] Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil.

[2] Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset.

industriel, en particulier le textile, la métallurgie, l'industrie alimentaire, le secteur manufacturier. En France, 17,5 % des salariés y sont soumis, soit un niveau proche de la moyenne européenne (19,5 %) ou de celui de l'Allemagne (18,4 %) mais très supérieur à celui des pays nordiques (entre 7 % et 12 %).

- **La forme en *lean production***, qui se différencie de la forme taylorienne par le contenu cognitif du travail, la gestion de la qualité, la rotation des tâches, un travail en équipe avec des dispositifs organisationnels innovants (équipes semi-autonomes, cercles de qualité, équipes de projet, etc.), mais s'en rapproche par les fortes contraintes de rythme de travail, la répétitivité des tâches ainsi qu'une autonomie dans le travail moyennement répandue et, en tout état de cause, contrôlée. Les maîtres mots sont : polyvalence, gestion de la qualité totale, juste-à-temps. Les secteurs concernés sont, comme pour la forme taylorienne, les secteurs industriels. En France, le recours à ce mode d'organisation (23,8 %) est plus important qu'en Allemagne (19,9 %), les pays nordiques étant dans des situations très contrastées (entre 16 % et 30 %).
- **La forme apprenante**, qui se caractérise par une autonomie dans le travail, et un fort contenu cognitif (apprentissage de techniques nouvelles, résolution de problèmes ou d'imprévus, complexité des tâches). L'autocontrôle de la qualité du travail est pratiqué ainsi que le travail en équipes autonomes. Les contraintes en termes de rythme, de monotonie ou de répétitivité sont faibles. Ce mode d'organisation est surtout répandu dans le secteur tertiaire (services financiers, aux entreprises ou à la personne, fourniture d'énergie). En France, 47,7 % des salariés travaillent dans de telles conditions, soit légèrement plus qu'en Allemagne (44,3 %) mais beaucoup moins que dans les pays nordiques (entre 51 % et 67 %).

Source : Lorenz E. et Valeyre A. (2005), « *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne* », Travail et emploi, n° 102, avril-juin

Ces nouvelles organisations, pensées à l'origine pour le secteur industriel, se sont diffusées à l'ensemble de l'économie. Ainsi, des secteurs dépendant étroitement de l'activité industrielle (transport et logistique, par exemple, activités agricoles en relation avec l'industrie agroalimentaire) ont dû calquer leurs modes d'organisation du travail sur celui des entreprises industrielles avec lesquelles ils sont en relation étroite.

Le tertiaire marchand (banques, assurances) s'en inspire aussi, en dehors de toute relation avec le secteur industriel, en reprenant l'idée d'optimisation des

coûts de production (surtout composés de coûts salariaux). Le recours aux TIC permet d'offrir un service plus diversifié à un moindre coût.

Enfin, des activités *a priori* très éloignées d'une logique industrielle, comme le secteur de la santé, en raison du coût croissant des plateaux techniques, s'organisent pour utiliser au mieux des matériels dont l'installation est contingente.

Ces nouvelles organisations du travail répondent en premier lieu à un souci d'efficacité économique par la réduction des coûts, mais sont aussi présentées comme susceptibles d'offrir de meilleurs services au consommateur. C'est particulièrement le cas dans le secteur tertiaire marchand, où la qualité de service constitue un avantage concurrentiel déterminant. Elle passe, le plus souvent, par l'extension des horaires d'accès aux services, qui prend des formes très variées :

- dans le commerce, ces dernières années, les horaires d'ouverture ont été élargis (le dimanche ou en soirée) afin de répondre aux besoins de consommateurs souvent eux-mêmes salariés soumis à des horaires atypiques et qui trouvent là le moyen de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. La commande en ligne et la livraison à domicile répondent au même souci ;
- dans le secteur bancaire et des assurances, les TIC ont permis un accès aux services très élargi avec l'apparition de nouveaux emplois (télé-conseillers) ;
- dans les services publics (administrations d'État, caisses de sécurité sociale, poste, Pôle emploi) ou certaines entreprises du secteur des transports et de l'énergie, les demandes croissantes des usagers, liées à la complexité des réglementations et à la multiplication des services proposés, ne peuvent plus être satisfaites par le recrutement d'agents supplémentaires, compte tenu des contraintes budgétaires. Le choix a donc été fait de recourir aux TIC pour automatiser les prestations les plus simples (télétransmission des feuilles de soins pour l'assurance maladie, télé-déclaration fiscale, vente par Internet ou automates de titres de transport, impression en ligne de documents administratifs, etc.) et recentrer l'activité des agents sur l'accueil, le conseil et la réponse aux demandes les plus complexes.

Une autre manifestation, dans le secteur public, de la prise en compte des attentes des usagers est la redéfinition des compétences et des moyens entre le niveau national et le niveau local, que cette redéfinition se manifeste au sein

de la fonction publique d'État par la déconcentration ou entre fonction publique d'État et fonction publique territoriale par la décentralisation. Dans les deux cas, c'est le souci d'une plus grande proximité avec le citoyen qui guide les redéploiements de moyens.

Par ailleurs, le tissu économique a été profondément modifié par le recentrage des plus grandes entreprises sur leur cœur de métier afin de ne conserver que les activités à forte valeur ajoutée. Cela s'est traduit par le développement de la sous-traitance et l'organisation de filières, évolution qui n'est pas propre au secteur industriel.

Ainsi, dans le secteur agricole, les éleveurs sont généralement inclus dans une « chaîne de production » qui les cantonne au seul engrangement d'animaux qui leur sont fournis puis rachetés par d'autres acteurs de la filière. Ce n'est pas forcément cette activité qui recèle la plus grande part de valeur ajoutée mais elle correspond à une spécialisation, voulue ou subie, compte tenu de l'évolution de l'activité agricole.

Dans les administrations publiques, le recentrage sur le cœur de métier se manifeste sous la forme d'une limitation de l'intervention des agents publics aux seules fonctions dites régaliennes. Certaines activités sont alors assurées par des opérateurs privés au travers d'une sous-traitance, pour les fonctions de support aux administrations, ou *via* des partenariats public-privé, pour des missions au bénéfice des usagers. Dans les deux cas, il y a substitution d'emploi privé à de l'emploi public, des opérateurs privés assurant alors tout ou partie de missions auparavant dévolues à des agents publics.

Comme dans le secteur agricole, il ne s'agit pas de conserver les activités recélant la plus grande valeur ajoutée, mais d'assurer uniquement les fonctions qui, compte tenu de leur nature, ne peuvent être déléguées à aucun autre intervenant.

Cet éclatement des lieux de production a entraîné un éclatement des situations de travail.

### **1.2. L'impact sur les salariés**

Les nombreuses études conduites sur la vie au travail des salariés dessinent un paysage très contrasté. Tout d'abord, les présupposés relatifs à la fin prochaine du travail parcellisé et l'émancipation croissante des salariés vis-à-vis

des hiérarchies sont contredits par le fait que la proportion globale de travail à la chaîne (3 % des salariés, 8 % des ouvriers) n'a pas évolué depuis des décennies car les baisses d'effectifs dans certaines industries sont compensées par l'expansion de ce mode de production dans d'autres secteurs (notamment la filière viande). Et le pourcentage de salariés dont le rythme de travail est « imposé par des contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie » n'a cessé de croître dans les années 1980 et 1990 ; il s'est stabilisé à 30 % ces dernières années<sup>1</sup>.

Par ailleurs, s'il ressort de plusieurs études que la qualité du travail et de l'emploi est meilleure dans les organisations apprenantes que dans les organisations tayloriennes ou en *lean production*, il faut noter que ces deux derniers modèles concernent encore en France 41,3 % des salariés, soit plus qu'en Allemagne (38,3 %), en Suède (22,9 %) ou au Danemark (36,5 %). Dans le secteur tertiaire marchand traditionnel, le commerce en particulier, l'élargissement des heures d'ouverture au public s'est traduit par un fort développement du travail à temps partiel contraint.

S'agissant de la sous-traitance, son développement entraîne pour les salariés des entreprises sous-traitantes des conséquences particulières :

- diversité des lieux de travail (de plusieurs par jour pour les salariés de sociétés d'entretien à plusieurs par an pour des salariés plus qualifiés) lorsque l'activité s'exerce dans les locaux du maître d'ouvrage. Sans avoir le statut juridique de l'intérim, la relation de sous-traitance emporte les mêmes effets sur les conditions de travail du salarié ;
- à-coups dans l'activité liés à la fluctuation des commandes passées par l'entreprise maître d'ouvrage qui répercute prioritairement les variations de la conjoncture sur ses sous-traitants. Même si les dispositifs d'aménagement du temps de travail reposant sur l'annualisation permettent de gommer les effets financiers de ces fluctuations, la succession d'heures supplémentaires et de jours de repos en fonction du volume des commandes est un facteur de perturbation de la vie au travail et rend plus difficile sa conciliation avec la vie privée ;
- réduction des possibilités d'évolution professionnelle en interne des entreprises sous-traitantes, en raison de leur taille réduite et de leur spécialisation.

---

[1] DARES, enquêtes Conditions de travail, voir Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S. et Vinck L. (2007), « Conditions de travail : une pause dans l'intensification », *Premières synthèses*, DARES, n° 01.2, janvier.

En matière d'évolution professionnelle des salariés des entreprises maîtres d'ouvrage, la réduction du spectre des métiers a les mêmes conséquences que pour les salariés des entreprises sous-traitantes, même si l'effet taille peut la rendre plus facile. Cependant, la disparition de certains emplois sous-traités, non liés à la production, qui pouvaient autrefois offrir des possibilités d'évolution pour des salariés vieillissants inaptes à demeurer sur des postes de production, a supprimé des voies de reclassement en interne et ne laisse d'autre solution que le départ de l'entreprise.

Dans la fonction publique, outre la disparition de certains métiers et donc la réduction des possibilités de diversification de l'activité, le recentrage des administrations publiques sur leurs fonctions régaliennes amène un changement dans le contenu du travail des agents : la négociation, le contrôle et l'évaluation de la qualité des prestations fournies sont de nouvelles compétences qui doivent être développées.

Dans le secteur de la santé, où le souci de la qualité de la relation avec le malade est profondément ancré chez les personnels soignants, la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation du travail peut créer des difficultés lorsqu'ils risquent de dégrader cette relation et d'engendrer chez les personnels un « mal-être au travail ».

Au-delà de ces constats généraux, il existe des manifestations plus précises de l'impact négatif des modes d'organisation du travail sur l'économie. La mauvaise image de certains métiers, qui sont pourtant au cœur des nouvelles organisations dans le secteur des services (télé-conseillers par exemple), entraîne des difficultés de recrutement, aujourd'hui souvent résolues par la délocalisation. Par ailleurs, la pénurie de personnel soignant et la fuite de ces métiers, résultant de leur pénibilité, sont susceptibles de remettre en cause la qualité des soins.

Du côté du citoyen consommateur, au nom duquel ce mode d'organisation s'est étendu au-delà du secteur industriel, la qualité de service n'est pas toujours au rendez-vous, non seulement pour ceux qui n'ont pas accès ou sont peu familiarisés avec les TIC, mais aussi pour ceux qui sont amenés à multiplier les démarches en raison des nouvelles organisations (exemple des difficultés liées aux serveurs téléphoniques).

Enfin et surtout, au fur et à mesure que ces modes d'organisation se développent, de plus en plus de personnes sont concernées en tant que salariés et les

bénéfices qu'elles peuvent en tirer en tant que consommateurs sont contrebalancés par les inconvénients qu'elles subissent dans leur vie professionnelle.

### 1.3. Quelles évolutions des organisations du travail dans vingt ans ?

À l'horizon de vingt ans, la diversité des formes organisationnelles devrait perdurer. Toutefois, la forme apprenante se diffusera davantage pour représenter une majorité de salariés. La forme simple se maintiendra au niveau actuel (10 %), tandis que la *lean production* et la forme taylorienne régresseront quelque peu (20 % et 15 %). Cette tendance peut être remise en cause par au moins trois phénomènes : les TIC, l'économie de la connaissance et les aspirations des travailleurs.

Par le passé, les technologies de l'information et de la communication ont servi de support aux changements organisationnels. L'organisation du travail est de plus en plus influencée par l'interpénétration croissante des TIC dans les pratiques professionnelles. Certes, pour l'essentiel, les outils désormais traditionnels sont les plus mobilisés (téléphone, messagerie électronique, Internet) mais la visioconférence, les blogs, les réseaux sociaux, le micro-blogging, les messageries instantanée, les puces RFID... se développent<sup>1</sup> et préfigurent l'émergence d'une « entreprise 2.0 ». Enfin, le potentiel de diffusion du travail nomade et du télétravail en France est encore considérable et porteur lui aussi d'évolutions profondes de l'organisation du travail<sup>2</sup>. À l'horizon 2030, les scénarios de diffusion des TIC dans les entreprises sont toutefois divers<sup>3</sup>.

Dans l'économie de la connaissance<sup>4</sup>, marquée par des changements nombreux et rapides, les organisations doivent anticiper le développement des compétences cognitives non routinières (analyse, interactions) au détriment des compétences routinières, qu'elles soient manuelles ou cognitives<sup>5</sup>. Cette

---

[1] JEMM Research (2010), *Entreprise intelligente 2010 : les pratiques de travail des collaborateurs de l'entreprise* ; Centre d'analyse stratégique (2009), *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique*, op. cit.

[2] Centre d'analyse stratégique (2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, novembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1405](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1405).

[3] Centre d'analyse stratégique (2009), *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique*, op. cit.

[4] Brinkley I., Fauth R., Mahdon M. et Theodoropoulou S. (2009), *Knowledge Workers and Knowledge Work. A Knowledge Economy Programme Report*, The Work Foundation, Londres, mars.

[5] Levy F. et Murnane R. J. (2007), « How computerised work and globalisation shape human skill demands », in Suarez-Orozco M., *Learning in the Global Era*, University of California Press ; Hofheinz P. (2009), « EU 2020: Why skills are key for Europe's future? », *Lisbon Council Policy Brief*, The Lisbon Council.

situation sera primordiale pour les « *knowledge intensive firms* »<sup>1</sup> mais également importante pour les entreprises plus traditionnelles.

Enfin, les conséquences de ces nouvelles organisations sur la vie professionnelle des salariés peuvent expliquer l'attitude des jeunes ou des seniors vis-à-vis du travail : les premiers recherchent un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle ; les seconds souhaitent le plus rapidement possible quitter une activité professionnelle qu'ils supportent de plus en plus difficilement. « L'intensité du malaise ressenti par certains au travail en raison de ses nombreux dysfonctionnements (dégradation des conditions d'emploi, intensification du travail, nouvelles organisations génératrices de stress) peut désespérer les salariés et les inciter en quelque sorte à adopter une position de retrait vis-à-vis de la sphère professionnelle »<sup>2</sup>. Si ces attitudes de retrait se développaient, elles nuiraient notamment aux organisations apprenantes qui supposent plus que les autres l'investissement du salarié, ainsi que, dans une moindre mesure, aux démarches « *lean* ».

### ❖ Variante – Une nouvelle forme organisationnelle structurée par les TIC émerge à l'horizon 2030

L'accentuation de la diffusion des TIC dans l'économie peut déboucher sur des formes organisationnelles nouvelles, combinant diverses formes de mobilité, d'autonomie et de travail collaboratif<sup>3</sup>. Ces organisations en réseau iraient plus loin que la forme apprenante actuelle : le réseau déborderait largement le cadre de l'entreprise, donnant à l'organisation collective interne des formes éventuellement simplifiées. Il y aurait plus de collectif et de travail en équipe, par projets, mais dans des organisations internes plus plates, c'est-à-dire avec moins de niveaux hiérarchiques.

Dans ce schéma, la possession de l'information ne fondera plus le pouvoir du décideur car l'information est appelée à circuler encore davantage<sup>4</sup>. Le manager lui-même va donc devoir faire évoluer ses schémas de pensée<sup>5</sup>, pour adopter

[1] C'est-à-dire les entreprises de conseil au sens large [cabinets d'avocats, de consultants, etc.], qui valorisent fortement le capital humain et le capital relationnel ; Demortier A.-L., Marguillard G., Rousseau A., Szelest L. et Valoggia P. [2010], *Description et management des organisations du XXI<sup>e</sup> siècle*, communication aux 10<sup>e</sup> Rencontres sur la prospective des métiers : Quel management demain ?, Essec, La Défense, 16 mars.

[2] Philippon T. [2007], *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Seuil/La République des idées, mars.

[3] Silva F. et Ben Ali A. [2010], « Émergence du travail collaboratif : nouvelles formes d'organisation du travail », *Management & Avenir*, n° 36.

[4] IDRH [2009], « Quel management pour l'après-crise ? », *La lettre*, IDRH, n° 26, septembre.

[5] Portnoff A.-Y. [2009], « L'entreprise de 2020 », *Futuribles*, n° 355, septembre.

une approche plus globale, plus stratégique, capable d'intégrer les interactions et les externalités. La question des valeurs et des engagements au sein de l'entreprise est à repenser<sup>1</sup>.

## 2 ■ La santé au travail, dépendante de l'évolution des conditions de travail

Les conséquences des nouvelles formes d'organisation du travail se manifestent surtout dans le champ de la santé au travail. La question de l'impact des conditions de travail sur la santé des salariés a connu un regain d'actualité. Certes, cette préoccupation n'est pas nouvelle puisqu'elle a été à l'origine des premières lois sur la protection des travailleurs à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Cependant, la sensibilité de nos concitoyens semble s'être accrue ces dernières années. Une meilleure connaissance par le grand public des conséquences de certaines situations de travail sur la santé, parfois révélées de manière dramatique (amiante), a contribué à cette prise de conscience, ainsi que la multiplication d'études ou la création d'instances chargées de ces questions (Conseil d'orientation sur les conditions de travail, par exemple). Tout indique que cette question demeurera au cœur des préoccupations des Français les vingt prochaines années, en relation avec d'autres évolutions telles que le vieillissement de la population ou le développement durable.

### 2.1. La question de la santé au travail demeure très présente dans le débat social

Les relations entre conditions de travail et santé ne sauraient se réduire à l'analyse des seuls accidents du travail ou maladies professionnelles déclarées. En effet, même lorsqu'il existe des dispositifs de déclaration et de suivi très élaborés, tous les accidents ou maladies ne sont pas déclarés. Par ailleurs, les conséquences de l'activité professionnelle sur la santé ne se traduisent pas toujours par un accident ou une maladie, ou bien elles se manifestent de nombreuses années après l'exposition au risque. Certaines études évoquent des niveaux de mortalité imputables aux maladies professionnelles ou aux accidents du travail très supérieurs aux chiffres déclarés par les régimes de sécurité sociale. À l'inverse, il est souvent difficile, en particulier pour les risques psychosociaux, de faire la part des événements liés à la vie professionnelle et à la vie privée.

---

[1] Bramming P., Raastrup Kristensen A. et Pedersen M. (2009), « The entry of self-leadership into work environment research », in PERO SH Seminar Proceedings, *Working Environment Challenges for the Future*, Copenhagen, 24-25 septembre.

Nous analyserons ici des données fournies par les différents régimes de sécurité sociale car ce sont celles utilisées par l'ensemble des acteurs sociaux et les pouvoirs publics dans le débat social. Les sources statistiques disponibles sont d'une qualité inégale : les conditions de travail et leur impact sur la santé sont mal suivis et donc mal connus dans les trois fonctions publiques et pour les travailleurs indépendants, ce qui n'est pas le cas pour les salariés du secteur privé et les actifs du secteur agricole. Il en va de même pour les études plus qualitatives qui ont surtout été consacrées aux salariés relevant du régime général de sécurité sociale. C'est donc à leur situation que nous consacrerons l'essentiel de nos développements.

***Des conditions de travail préoccupantes pour les salariés du régime général et du régime agricole***

Tant les données statistiques que les enquêtes ou études plus qualitatives conduites ces dernières années fournissent des éléments convergents sur la persistance d'un niveau élevé de risques liés au travail sur la santé physique ou psychique.

***Une diminution des accidents du travail mais une forte croissance des maladies professionnelles et des troubles musculo-squelettiques***

Pour les salariés relevant du régime général, le nombre de décès dus à des accidents du travail, de trajet ou à des maladies professionnelles est stable depuis une quinzaine d'années : on a comptabilisé 1 407 décès en 1996 et 1 458 en 2009. Cette stabilité masque une évolution contrastée. D'un côté, on assiste à une forte baisse des décès dus à des accidents du travail (773 en 1996, 538 en 2009) et de trajet (528 en 1996, 356 en 2009). De l'autre, on assiste à l'explosion des décès imputés à des maladies professionnelles (96 en 1996, 564 en 2009), cette explosion résultant pour partie d'une meilleure reconnaissance de ces maladies.

La politique de prévention des risques traditionnels a permis de fortement réduire le nombre (moins 60 % en trente ans) et l'indice de fréquence des accidents du travail qui est passé de 45,5 accidents pour 1 000 salariés en 1996 à 36 en 2009. En revanche, le nombre d'accidents de trajet a nettement progressé (79 753 en 1996, 93 840 en 2009) et celui des maladies professionnelles a quintuplé (9 893 en 1996, 49 341 en 2009). Plus préoccupant, la place des affections périarticulaires (troubles musculo-squelettiques – TMS) dans les maladies professionnelles a fortement augmenté, passant de 68,3 % en 2003 à 76,5 % en 2009.

Pour les salariés du régime agricole, l'incidence des accidents du travail est demeurée stable entre 1988 et 2001, puis a régulièrement baissé. En revanche, au cours des dernières années, la durée moyenne d'arrêt de travail suite à un accident augmente (49 jours en 2006, 51,4 en 2008). Les accidents de trajet sont également en baisse. Comme pour les salariés du régime général, on assiste à une très forte augmentation des maladies professionnelles due à la reconnaissance des affections périarticulaires (86 % du total des maladies professionnelles).

*Une dégradation des conditions de travail dans les années 1980 et 1990, mais une pause depuis (enquêtes Conditions de travail)*

Depuis 1984, on constate une dégradation des conditions de travail – ou une intensification du travail – pour tous les secteurs d'activité, en matière d'hygiène et de sécurité, de pénibilité physique ou de contraintes temporelles devenues plus fortes sous la pression du client, de la hiérarchie et des normes.

Ainsi, entre 1984 et 2005, la persistance des contraintes physiques se traduit par une augmentation continue des inconvénients liés au poste de travail (saleté, humidité, risques d'accidents de circulation au cours du travail) et des situations de pénibilité (rester longtemps debout, porter ou déplacer des charges lourdes, etc.). En outre, au-delà de la pénibilité physique et de l'exposition à des risques professionnels, les salariés faisaient état du développement important de nouvelles contraintes : le travail sous contrainte automatique, le contact avec le public, les rythmes de travail imposés par la hiérarchie, les normes de temps ou la demande externe... Ces contraintes étaient souvent mises en rapport avec les problèmes de stress ou les risques psychosociaux (RPS).

Il faut analyser ces résultats avec précaution, car les enquêtes sur les conditions de travail, plus encore que les autres sources statistiques, souffrent de certains biais (*cf. encadré suivant*). Mais on peut penser que les nouveaux modes de gestion de la production (approche client, *lean production*, contrôle qualité, *reporting*, informatisation, restructuration, externalisation, etc.) ont des effets sur les conditions de travail<sup>1</sup>. Surtout, la convergence des résultats issus des différentes sources statistiques, ainsi que les éléments qualitatifs rassemblés par les médecins du travail et les experts santé-sécurité au travail, réduisent les incertitudes sur le diagnostic.

---

[1] Voir à ce sujet, par exemple, l'enquête Changements organisationnels et informatisation (COI) et les travaux d'A. Valeyre sur les relations entre modèles d'organisation et conditions de travail.

Enfin, si la dernière enquête Conditions de travail de 2005<sup>1</sup> semble indiquer un arrêt dans l'intensification du travail, la crise a pu relancer cette intensification, comme semblent l'indiquer la hausse des troubles musculo-squelettiques et des risques psychosociaux depuis 2005 et le fait que plus de 40 % des salariés disent ne pas pouvoir continuer le même travail jusqu'à 60 ans, selon des enquêtes récentes.



### Les limites du système d'information sur la santé et les conditions de travail.

Les statistiques sur les accidents du travail et de trajet et les maladies professionnelles de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés et de la Mutualité sociale agricole sont intégrées dans des bases de données administratives. Elles ne portent que sur le régime général et laissent donc de côté les travailleurs indépendants et les fonctionnaires ainsi que les salariés de quelques régimes spéciaux. Ces données connaissent des biais de sous-déclaration<sup>2</sup>, des accidents du travail et des maladies professionnelles étant déclarés comme accidents domestiques.

L'enquête Conditions de travail, conduite par la DARES au ministère du Travail, auprès d'un panel de ménages, donne des résultats sur l'ensemble des actifs occupés. Toutefois, sa nature déclarative, malgré l'objectivité et la précision des questions et des réponses, n'est pas exempte de biais. En effet, les évolutions constatées peuvent provenir non seulement de la réalité des situations vécues mais aussi d'un changement de la sensibilité des individus interrogés aux conditions de travail<sup>3</sup>.

L'enquête sur la surveillance médicale des risques (SUMER), conduite en 1994 puis en 2002-2003, fournit une évaluation des expositions professionnelles, de leur durée et des protections collectives ou individuelles éventuelles mises à disposition. Les données sont recueillies par le médecin du travail lors de l'entretien médico-professionnel au cours de ses visites périodiques en entreprise. Elles font également appel à la connaissance des postes de travail acquise au cours de ces visites. 50 000 salariés ont été interrogés en 2002-2003. Ces données objectives sont riches mais limitées au champ des populations interrogées (salariés).

[1] Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S. et Vinck L. (2007), *op. cit.*

[2] Euzenat D. (2009), « Les indicateurs accidents du travail de la DARES. Conception, champ et interprétation », *Document d'études*, n° 150, DARES, juillet.

[3] C'est l'exemple bien documenté des réponses des infirmières aux questions sur le port de charges lourdes dans les différentes enquêtes des années 1980 et 1990 ; Gollac M. et Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Collection Repères, n° 301, Paris, La Découverte.

*La croissance et la diffusion des expositions aux risques professionnels (enquête SUMER)*

L'exposition au bruit s'est accrue, ainsi que le travail sur écran. Par ailleurs, si le travail répétitif recule, le port de charges lourdes s'accroît, cette situation concernant également les femmes<sup>1</sup>. Si l'exposition aux produits biologiques est globalement stable entre 1994 et 2003, l'exposition aux produits chimiques touche toujours davantage les ouvriers et les employés et progresse fortement chez les salariés du secteur de la construction, de l'industrie et de l'agriculture.

En matière de durée du travail, si on constate un recul des semaines longues, les salariés déclarant subir des astreintes sont deux fois plus nombreux en 2003 qu'en 1994 : les entreprises demandent en effet à leur personnel une plus grande disponibilité. Cette situation concerne toutes les catégories de personnel.

Les contraintes organisationnelles se renforcent, les entreprises cherchant à s'adapter davantage aux demandes des clients. Un salarié sur quatre estime que son rythme de travail est imposé par la surveillance de la hiérarchie. Et si la pression du contrôle hiérarchique recule de trois points entre 1994 et 2003, la proportion de salariés soumis à un contrôle informatique de leur activité a presque doublé. Le contrôle informatisé tend donc à compléter le contrôle hiérarchique ou à s'y substituer.

La dépendance vis-à-vis des collègues de travail se renforce et le sentiment de travailler dans l'urgence s'accroît. Aucun secteur n'est épargné et c'est même dans l'agriculture que ce sentiment progresse le plus fortement.

Le contact direct avec le public se développe (avec une forte progression dans les secteurs agricoles et de la construction). Il est perçu comme un facteur de risques d'agression physique par 23 % des salariés en 2003 contre 18 % en 1994. Ce sentiment culmine à 40 % chez les employés des secteurs du commerce et des services.

La partie de l'enquête SUMER consacrée au secteur agricole a par ailleurs mis en lumière certaines spécificités : durées de travail supérieures à 40 heures, manutentions de charges lourdes, exposition à des niveaux de bruits élevés et à des produits chimiques, travail de nuit dans les coopératives.

---

[1] DARES [2004], « L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. Premiers résultats de l'enquête SUMER 2003 », *Premières synthèses*, n° 52.1, décembre.

### ***Une mauvaise connaissance des conditions de travail dans les trois fonctions publiques et pour les non-salariés***

Les conditions de travail des 5,3 millions de fonctionnaires et leur impact sur leur santé sont beaucoup moins bien connus que ceux des actifs du secteur privé. En effet, s'agissant de la fonction publique d'État, le rapport annuel 2009-2010 sur l'état de la fonction publique ne fournit que des informations anciennes (2006) et parcellaires (exploitation de l'enquête annuelle sur les accidents du travail et les maladies professionnelles couvrant 81 % des effectifs des ministères) sur les accidents de travail ou de trajet et les maladies professionnelles. Afin d'avoir une analyse plus qualitative des conditions de travail des agents de l'État, la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique) a demandé une extension aux agents de la fonction publique d'État de l'enquête de la DARES sur les changements organisationnels et l'informatisation (enquête COI 2006). Les salariés étaient interrogés sur leurs conditions de travail et les évolutions constatées entre 2003 et 2006 pour quantifier la part des agents concernés par certains facteurs de risques, notamment les contraintes de rythme de travail, les contraintes imposées par les normes de qualité et le manque de soutien collectif dans la relation avec le public.

#### **❖ Principaux résultats de l'enquête COI 2006 concernant les agents de l'État**

« Un tiers des agents de l'État déclarent que leur rythme de travail est imposé par des délais de production (d'une heure ou d'une journée)... La moitié des agents interrogés estime que ces contraintes se sont accentuées depuis 2003, ce qui peut laisser augurer d'une augmentation du risque d'accident. D'autres questions signalent des agents en difficulté face aux échéances et à leur charge de travail : environ un quart des agents de l'État déclare avoir l'impression de ne pas pouvoir faire face à sa charge de travail et un tiers déclare par ailleurs travailler fréquemment au-delà de la durée habituelle. Le travail de la moitié des agents de la fonction publique d'État est également soumis au respect de procédures de qualité strictes, ce qui tend à accroître la charge mentale au quotidien. Enfin, la moitié des agents de l'État est en contact permanent avec le public. Surtout, dans un peu plus de la moitié des cas, ces agents gèrent seuls les difficultés avec le public. »

*Source : « L'exposition des agents des ministères aux accidents du travail en 2006 », in Rapport annuel 2009-2010 sur l'état de la fonction publique, vol. 1*

Pour la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière, les données collectées par le Fonds national de prévention de la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales sont plus récentes (2008) mais moins significatives car le système de suivi ne couvre que 25 % des agents hospitaliers et 35 % des agents territoriaux. Par ailleurs, il n'est pas possible de se livrer à une analyse historique de l'évolution du nombre et de la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles compte tenu de la variation du champ couvert entre 2000 (30 000 agents) et 2008 (686 000 agents). En revanche, le Fonds national de prévention finance pour le compte des établissements hospitaliers et des collectivités territoriales de nombreuses études sur les risques encourus par les salariés. Dans le domaine hospitalier en particulier, les risques spécifiques aux professions de santé (chimiques, reprotoxiques, radiologiques) sont maintenant bien documentés ainsi que les troubles musculo-squelettiques, en très forte augmentation ces dernières années.

S'agissant des 2,1 millions de travailleurs indépendants (36 % d'artisans, 45 % de commerçants et 19 % de professions libérales) qui relèvent du régime social des indépendants (RSI), ils ne disposent pas d'une branche « accidents du travail/maladies professionnelles » contrairement aux ressortissants du régime général et du régime agricole. Ils ne bénéficient donc pas d'un suivi médical régulier concernant l'exposition aux risques professionnels. Seules des initiatives locales et ciblées de prévention et de dépistage leur sont proposées. Les travailleurs indépendants sont pourtant exposés à des risques professionnels comme leurs salariés, même si leurs conditions d'exercice peuvent être différentes. Les non-salariés exercent plus souvent que les salariés des métiers qui comportent des pénibilités physiques<sup>1</sup>. Les artisans sont soumis à des pénibilités physiques d'un niveau élevé, proches de celles des salariés des mêmes secteurs. Le travail prend beaucoup de place dans la vie des non-salariés (horaires étendus et atypiques), mais le rythme est un peu moins intense que celui des salariés et ils disposent d'une autonomie plus grande. Si leur contact fréquent avec le public s'accompagne parfois d'une forte charge émotionnelle, ils travaillent plus souvent de façon isolée et ont moins fréquemment des relations de travail conflictuelles.

---

[1] Algava É. et Vinck L. (2009). « Les conditions de travail des non-salariés en 2005 », *Premières synthèses*, DARES, n° 50.1, décembre.

## 2.2. Les évolutions des vingt prochaines années : différents scénarios envisageables

Trois questions vont être au cœur des évolutions de la santé au travail dans les vingt prochaines années :

- une porosité croissante entre santé au travail et santé publique ;
- les risques liés à l'apparition de nouveaux modes de production ou de nouveaux produits ;
- l'allongement de la durée d'activité liée à la réforme des retraites et à la nécessité d'augmenter le taux d'activité des seniors.

### ***L'imbrication croissante de la santé au travail et de la santé publique***

La sensibilisation de l'opinion publique aux questions de santé au travail résulte de la prise de conscience (liée, entre autres, au dossier de l'amiante ou aux campagnes de lutte contre le tabagisme) qu'il n'existe pas de frontière étanche entre santé au travail et santé publique : des produits dangereux pour la santé ne restent pas confinés dans le milieu professionnel ou privé.

Dans le cas de l'amiante, si les risques sont infiniment plus élevés pour les travailleurs exposés directement et massivement à ce matériau, ils existent pour tous les citoyens, ce qui a conduit à mettre en œuvre, outre son interdiction, des politiques de contrôle et de désamiantage de tous les locaux, y compris d'habitation.

La lutte contre le tabagisme, politique de santé publique, a également permis d'améliorer les conditions de travail de salariés jusqu'alors fortement exposés au tabagisme passif (personnels des cafés et des restaurants, par exemple).

Les interrogations relatives aux risques que présentent pour la santé les nanoparticules (*cf. infra*) relèvent de la même problématique.

Enfin, la même difficulté pour différencier sphère professionnelle et sphère privée existe pour les troubles psychosociaux, le stress lié à certaines situations personnelles rejaillissant sur la vie au travail et réciproquement.

Une approche transversale des questions de santé est donc indispensable : c'est moins le lieu d'exposition que la nature du risque qui doit être pris en compte. C'est l'esprit, par exemple, du dispositif européen REACH, système intégré d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restriction

des substances chimiques. REACH oblige les entreprises qui fabriquent et importent des substances chimiques à évaluer les risques résultant de leur utilisation et à prendre les mesures nécessaires pour gérer tout risque identifié.

### ***Les risques liés aux nouvelles technologies et aux nouveaux produits***

La prévention des risques pour la santé découlant de l'apparition de produits innovants ou de nouvelles techniques de production est au cœur de la santé au travail. Le travail sur écran, le contact avec de nouvelles matières (rayonnements ionisants) ont ainsi entraîné le développement de nouvelles pathologies et la mise en place de mesures de prévention adaptées.

L'amélioration des connaissances scientifiques dans le domaine médical va permettre de déceler de nouveaux risques liés à l'utilisation de certains produits dans les processus de production. Mais il ne faut pas exclure l'apparition de nouveaux produits ou modes de production aujourd'hui inconnus ou très peu répandus, comme les nanotechnologies et les nanoproduits.



### **Le cas des nanotechnologies**

Les économistes considèrent que les nanotechnologies pourraient être à l'origine d'une nouvelle révolution industrielle pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Les enjeux économiques sont considérables : le revenu mondial généré, supérieur à 40 milliards d'euros en 2001, selon la Commission européenne, atteindrait 1 000 milliards d'euros par an vers 2010-2015, entraînant l'emploi direct de plus de deux millions de personnes.

L'éventail des applications concernées suggère que le risque d'exposition aux nanoparticules et aux nano-objets est déjà une réalité dans les nombreux secteurs d'activité concernés par la fabrication de nanoparticules, nanotubes, nanopoudres, nanocomposites : automobile, aéronautique et espace, électronique et communication, chimie et matériaux, pharmacie, biomédical et biotechnologies, cosmétique, santé, défense, secteur manufacturier, etc. Les nanoparticules se retrouvent dans de nombreux objets du quotidien : peintures automobiles, médicaments, crèmes solaires, dentifrices, etc.

En raison du caractère récent du secteur des nano-objets et nanomatériaux manufacturiers, il n'existe pas d'étude épidémiologique publiée sur les populations des travailleurs exposés. Dans les industries les plus anciennes, plusieurs études de morbidité et de mortalité ont été effectuées. En février 2006,

le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC) a publié les résultats des réévaluations du potentiel cancérogène du noir de carbone et du dioxyde de titane.

*Source : Institut national de recherche et de sécurité, Dossier nanomatériaux, juin 2009*

### ***L'allongement de la durée d'activité : un enjeu supplémentaire d'amélioration des conditions de travail***

La question de la pénibilité du travail a été au cœur des débats sur la réforme des retraites en 2010. Les études montrent que l'état de santé d'un salarié âgé résulte des « empreintes » du parcours professionnel antérieur, à tout âge, mais de façon plus marquée quand l'âge s'élève<sup>1</sup>. Ces empreintes persistent après la fin du parcours professionnel et influent sur la mortalité et la qualité de vie au grand âge<sup>2</sup>. Les recherches dans ces domaines soulignent l'impact considérable des efforts physiques et des horaires décalés – deux contraintes qui perdurent, voire s'étendent – et l'accroissement de cet impact avec la durée d'exposition.

L'augmentation effective de la durée d'activité nécessite que la variable âge soit mieux prise en compte dans l'aménagement des postes de travail de l'ensemble des salariés âgés. En outre, une politique d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques plus ambitieuse doit être mise en œuvre pour tous les salariés afin de réduire les « empreintes » de leur parcours professionnel et les préparer à mieux vieillir au travail. Cela passe, entre autres, par la mise en place d'une traçabilité des expositions aux risques professionnels.

Au total, dans les deux prochaines décennies, on pourrait assister à une amélioration de la santé au travail des salariés grâce à un renforcement des politiques de prévention des risques. Dans cette évolution relativement tendancielle, il est difficile de distinguer entre les conditions de travail et l'exposition aux risques professionnels, ne serait-ce qu'en raison de la crise et de l'éloignement relatif des dernières données disponibles. On suppose néanmoins ici que deux conditions seront davantage réunies à l'avenir permettant, à conditions de travail équivalentes, d'aboutir à de meilleurs résultats en matière de santé :

---

[1] Colloque « Travail, santé, vieillissement. Relations et évolutions », Toulouse, Octarès, 2001.

[2] Lasfargues G. (2005). *Départs en retraite et « travaux pénibles ». L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme sur la santé*, Rapport de recherche, n° 19, Centre d'études de l'emploi.

- d'une part, en lien avec les évolutions organisationnelles déjà évoquées, les salariés pourraient gagner en « latitude décisionnelle », c'est-à-dire en marges de manœuvre sur leur activité ;
- d'autre part, une nouvelle gestion des âges pourrait redonner du crédit à l'expérience en situation de travail, autre dimension essentielle pour savoir compenser les (mauvaises) conditions de travail.

❖ **Variante 1 – Absence de progrès dans la santé au travail due à l'intensification du travail, à l'accentuation des expositions aux risques et à l'échec des politiques de prévention des risques professionnels**

La pause dans l'intensification du travail observée au milieu des années 2000 se refermerait à l'occasion de la sortie de la crise 2008-2009, sous la pression des économies émergentes et du changement démographique, les entreprises craignant de ne pas trouver la main-d'œuvre dont elles auront besoin demain. Dès lors, les conditions de travail pourraient connaître une nouvelle dégradation.

Parallèlement, les entreprises ne renforceraient pas les actions de prévention des risques professionnels et, en l'absence de progrès des marges de manœuvre dans le travail, de plus en plus de salariés cumuleraient une latitude décisionnelle faible et des contraintes de rythme fortes. Cela se traduirait par une croissance des risques psychosociaux et des TMS.

❖ **Variante 2 – Amélioration des conditions de travail en raison de la stabilité de l'intensification du travail**

Selon Philippe Askenazy<sup>1</sup>, la pause observée dans l'intensification du travail au milieu des années 2000 pourrait être le signe d'une arrivée à maturité des changements organisationnels responsables de cette intensification. La France suivrait ainsi l'évolution des pays nordiques mais aussi des États-Unis. L'absence d'ajustement organisationnel lors de la crise de 2008-2009<sup>2</sup> s'inscrirait également dans cette évolution. L'arrêt de la diffusion de la *lean production* dans l'économie au profit de la forme « apprenante » relâcherait la pression sur les salariés. Les conditions de travail deviendraient moins usantes, ce qui se traduirait par des progrès en matière de santé.

[1] Askenazy P. (2009), « Un regard économique sur la santé au travail », *Regards croisés sur l'économie*, n° 5.

[2] En effet, les crises ne sont pas les périodes les plus propices aux changements organisationnels ; cf. Centre d'analyse stratégique (2009), *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, op. cit.

### 3 ■ La gestion de l'emploi et des compétences : de la théorie à la pratique ?

Au cours des dernières décennies, l'abondance de la main-d'œuvre et la place déterminante des politiques publiques dans la gestion du marché du travail ont fait que la plupart des entreprises se sont peu investies dans la gestion de l'emploi et des compétences. Le diagnostic sur le niveau de qualification des salariés en France au regard des exigences d'une économie compétitive montre que les interventions répétées des pouvoirs publics pour inciter les entreprises à développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doivent maintenant être relayées par la mise en œuvre de démarches internes aux entreprises.

#### 3.1. Le développement des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences est indispensable

Les mutations technologiques, les évolutions de la demande des consommateurs et la concurrence internationale nécessitent une adaptation permanente des entreprises. Cela se traduit par le besoin d'une augmentation du niveau des qualifications des salariés et/ou d'une adaptation à de nouvelles techniques de production.

Au cours des dernières décennies, cette adaptation s'est essentiellement effectuée par des créations et des destructions massives d'emplois conduisant à remettre sur le marché du travail les actifs les moins qualifiés, alimentant ainsi le chômage de longue durée (*cf. Chapitre 2*). La nécessité d'évoluer vers de nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre est désormais admise. En effet, la régulation des besoins des entreprises par le licenciement des salariés les moins performants et le recrutement de salariés mieux formés est contestée socialement et économiquement (car elle conduit à se séparer de salariés âgés qui, à défaut de qualification, disposent de compétences utiles pour l'entreprise).

Le contexte des années à venir ne sera guère différent de celui des décennies passées. D'une part, les entreprises auront toujours besoin d'adapter leur volume d'emploi et le niveau des qualifications à un environnement économique instable. D'autre part, contrairement à ce que pourrait laisser penser l'augmentation récente du nombre de diplômés en France, la question de l'élévation du niveau moyen de qualification de la main-d'œuvre va demeurer un problème d'actualité.

En effet, si l'allongement de la durée de la scolarité a permis d'élever le niveau de qualification des salariés les plus jeunes, le niveau de formation des générations nées avant 1970 demeure inférieur à la moyenne européenne (18 % de diplômés du supérieur entre 45 et 54 ans contre 22 % pour les 27 pays de l'UE). Si l'allongement de la durée des études a été soutenu, il a été tardif (de 1985 à 1995), n'opérant de rattrapage qu'au bénéfice des actifs les plus jeunes, sans combler le retard de ceux qui ont dépassé le milieu de leur vie professionnelle. Ainsi, la part des diplômés de l'enseignement supérieur est de 43 % dans la génération 1976-1980 contre 21 % dans la génération 1961-1965<sup>1</sup>.

Par ailleurs, « les situations d'illettrisme constituent souvent un obstacle au maintien de l'emploi. Quand l'entreprise rénove ses technologies, il est souvent trop tard : certains salariés qui connaissaient par cœur leur travail sans plus avoir à lire les consignes voient leur savoir-faire brutalement remis en cause, et sont démunis pour s'adapter aux nouvelles exigences »<sup>2</sup>. Or l'illettrisme n'est pas un phénomène marginal et en voie de disparition. En France métropolitaine, il touche 3 100 000 personnes, soit 9 % de la population âgée de 18 à 65 ans ayant été scolarisée en France. Parmi elles, 57 % sont en emploi. Si on y ajoute les personnes n'ayant pas été scolarisées en France, c'est 12 % des 18-65 ans qui sont en difficulté avec l'écrit, soit 4,5 millions de personnes. Ce nombre est alimenté chaque année par les 5 % de jeunes identifiés à l'occasion des journées d'appel de préparation à la défense comme présentant des « difficultés sévères » avec l'écrit, et par les travailleurs vieillissants (la prévalence de l'illettrisme augmentant avec l'âge en raison de l'effritement des compétences de base, notamment pour les personnes qui ont peu à les solliciter au quotidien).

À ces constats, il faut ajouter les conséquences à venir de l'allongement de la durée d'activité<sup>3</sup> :

- nécessité d'aménager les postes de travail pour les travailleurs âgés, mais aussi réflexion plus globale sur des modes d'organisation du travail permettant de limiter les contraintes physiques et psychiques pour « mieux vieillir au travail », ce qui passe notamment par une refondation des politiques de mobilités professionnelles internes et une nouvelle place accordée à l'expérience ;

---

[1] Dayan J.-L. (2009), « Où en est la formation différée ? », *La Note de veille*, n° 160, Centre d'analyse stratégique, décembre.

[2] Conseil d'orientation pour l'emploi (2010), *Illettrisme et emploi*, novembre.

[3] Klein T. (2010), *op. cit.*

- organisation de la coexistence au sein des collectifs de travail de plusieurs générations d'actifs aux besoins et aux attentes différents : des jeunes en phase d'insertion professionnelle, des salariés maîtrisant leur poste de travail, mais qui doivent être en permanence formés pour faire face aux évolutions techniques et organisationnelles ; des salariés seniors dont il faut assurer à la fois le maintien de la qualification et le transfert des compétences avant leur départ à la retraite.

Le management des âges, c'est-à-dire une gestion de l'emploi organisant la présence de plusieurs générations<sup>1</sup> dans l'entreprise, peut bénéficier de l'attention croissante portée aux questions de diversité et de management multiculturel<sup>2</sup>. La préoccupation émergente pour la mixité intergénérationnelle dans les entreprises<sup>3</sup> peut contribuer à une telle évolution. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, en obligeant les entreprises à négocier sur l'emploi des seniors, a aussi contribué à cette prise de conscience.

### **3.2. Les incitations des pouvoirs publics en faveur du développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Les réflexions sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) sont anciennes puisque l'ANI du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi a posé les prémisses en incitant les entreprises à « faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi ». Au cours des années 1980, le concept de GPE s'est développé afin de modéliser les prévisions d'effectifs et de les intégrer dans la planification stratégique. L'approche est catégorielle (cadres notamment), la prévision surtout quantitative (plus gestion que prévision) et donc jugée insuffisante pour répondre aux problématiques de ressources humaines de l'entreprise.

Plusieurs lois ont progressivement enrichi ce concept. La loi du 2 août 1989 sur le licenciement économique fait des prévisions d'évolution de l'emploi un

[1] Quelles que soient la réalité et les spécificités d'une génération, les entreprises ne semblent pas prêtes à mettre en œuvre une telle gestion des âges, au moins pour les jeunes générations ; cf. Bovis C., Fatien P. et Glée C. [2010], « Nouveaux comportements au travail et prospective du management : l'intégration paradoxale de la génération Y en entreprise », et Allal-Cherif O. et Maira S. [2010], « Quelles compétences pour le manager de demain ? Le scénario du manager joueur », *communications aux 10<sup>e</sup> Rencontres sur la prospective des métiers*, Essec, La Défense, 16 mars.

[2] Boyer L. et Broussillon G.-A. [2010], « De la mondialisation aux parties prenantes, gérer la diversité : quel leadership demain ? », *communication aux 10<sup>e</sup> Rencontres sur la prospective des métiers : Quel management demain ?*, *ibidem*.

[3] Institut de l'entreprise [2010], « L'entreprise de l'après-crise. Redéfinir le rôle du manager », *Les notes de l'Institut*, janvier.

objet de consultation du comité d'entreprise. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 prévoit une obligation de négocier au niveau de la branche sur la GPEC dans le cadre de la négociation triennale sur la formation professionnelle des salariés. La loi du 21 août 2003 instaure une négociation obligatoire d'entreprise sur la GPEC des seniors (conditions de retour dans l'emploi, accès à la formation professionnelle). La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale instaure, pour les entreprises de plus 300 salariés, une obligation triennale de négocier sur la mise en œuvre et le suivi de la GPEC. Dans un contexte d'évolution rapide (nouvelles technologies, vieillissement de la population active) et après l'échec des négociations interprofessionnelles sur les restructurations en 2004, la GPEC devient davantage un instrument de gestion préventive de l'emploi et pas seulement de gestion prévisionnelle des compétences.

Cette succession de lois illustre bien la difficulté à ancrer la GPEC dans la pratique des entreprises. Longtemps assimilée par les salariés et les représentants syndicaux à une préparation de licenciement ou à la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), elle a progressivement réussi à mieux être identifiée. La GPEC n'est pas un pré-PSE mais un processus permanent d'accompagnement des mutations qui s'inscrit hors période de crise et dans la durée, en développant en amont l'employabilité et la mobilité des salariés. La démarche d'anticipation répond également à l'obligation générale d'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi indépendamment des choix stratégiques de l'entreprise<sup>1</sup>. Il s'agit de passer d'une culture de gestion subie de l'emploi (où la régulation se fait par le licenciement et les PSE) à une posture de gestion active et anticipée des mouvements d'emploi et des besoins en compétence. L'ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC s'inscrit pleinement dans ce cadre car il dissocie cette démarche de la procédure de licenciement pour motif économique tout en précisant qu'elle permet de « mieux armer les salariés confrontés à des restructurations » (« mobilités à chaud »)<sup>2</sup>.

### **3.3. La diffusion des démarches de GPEC dans les entreprises reste à ce jour limitée**

Au-delà de l'obligation triennale de négocier au niveau de la branche et des entreprises de plus de 300 salariés posée par la loi du 18 janvier 2005, les

---

[1] Obligation reconnue par la chambre sociale de la Cour de cassation dès 1992 (arrêt Expovit du 25 février 1992) et figurant désormais à l'article L. 6321-1 du code du travail.

[2] « *La GPEC n'est pas une étape préalable aux procédures de licenciements collectifs et aux PSE, qui obéissent à des règles spécifiques* » dans la continuité de l'ANI du 11 janvier 2008.

partenaires sociaux se sont engagés (ANI du 14 novembre 2008 et ANI sur la gestion sociale des conséquences de la crise du 8 juillet 2009) :

- à ouvrir des négociations sur le sujet ;
- à construire des outils et mettre en place des commissions paritaires de suivi ;
- à créer un portail Internet d'information sur la GPEC ;
- et, dans le cadre de PSE, à faciliter l'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences en fonction de la stratégie des entreprises et des évolutions économiques et technologiques prévisibles.

Selon l'INSEE, l'obligation de négocier sur la GPEC concerne près de 47 500 entreprises qui ont près de 9 millions de salariés, soit la moitié des salariés du secteur privé. Au 31 décembre 2008, 570 accords de GPEC, majoritairement conclus dans les grandes entreprises, avaient été enregistrés et touchaient 1 475 000 salariés, soit un peu plus de 16 % des salariés des entreprises concernées.

On peut identifier quatre grands types d'accords de GPEC avec une gradation dans l'anticipation : accords de méthode sur la négociation relative à la GPEC (7 % des accords GPEC en 2008) ; accords GPEC « à froid » (80 %), sans perspectives ou menaces à terme de suppressions d'emplois ; accords GPEC « à tiède » (11 %) pour limiter les impacts sociaux des politiques économiques en les gérant de façon anticipée (congés de mobilité, plans de départ volontaire, etc.) ; accords GPEC « à chaud » (2 % des accords), organisant de manière anticipée la gestion d'une restructuration dans une logique de PSE.

Les accords de GPEC peuvent dépasser le cadre de l'entreprise et donc ouvrir des perspectives d'évolution diversifiées aux salariés (au niveau des groupes, au niveau de la branche, accords européens).

### **3.4. Le développement des pratiques de signalement des compétences des salariés**

Il est essentiel pour les entreprises de placer la formation au service de leur stratégie, c'est-à-dire d'engager une gestion de moyen terme des compétences de leurs salariés. Cela suppose d'identifier les compétences possédées par chaque collaborateur mais aussi d'anticiper l'évolution des besoins, tant du point de vue de l'entreprise que de celui des salariés<sup>1</sup>.

---

[1] Cette approche n'est pas sans difficulté, tant dans sa nature même que dans les outils à mobiliser ; cf. Brillet F. et Hulin A. [2010], « Pourquoi les dispositifs de prévision des ressources humaines sont-ils dépassés ? », *communication aux 10<sup>e</sup> Rencontres sur la prospective des métiers : Quel management demain ?, Essec, La Défense, mars.*

Une attention plus grande devra donc être portée aux compétences valorisables à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, qui contribuent au maintien voire à l'amélioration de l'employabilité du salarié. C'est une des clés d'une véritable politique de formation tout au long de la vie qui permet en outre de prendre en compte la problématique émergente de la « transférabilité » des compétences<sup>1</sup>.

Au-delà de la conclusion d'accords de GPEC, l'important est la prise de conscience par les responsables d'entreprise de l'importance d'une démarche prévisionnelle en matière de GRH. Dans un contexte de vieillissement démographique, les outils de GRH tendent à se diffuser<sup>2</sup>. En 2008, 36 % des établissements de plus de 20 salariés employant des salariés de 50 ans et plus déclaraient que la pyramide des âges faisait partie de leurs outils de gestion, contre 25 % en 2001. En 2008, l'analyse prospective de la pyramide des âges portait généralement sur un horizon assez court. Dans 70 % des cas, l'horizon ne dépasse pas cinq ans et s'est raccourci par rapport à 2001. Il faut sans doute voir là la traduction du raccourcissement général de l'horizon de gestion des entreprises et de l'arrivée à l'âge de la retraite des générations du baby-boom qui a pu favoriser une gestion à plus court terme de la pyramide des âges.

Si toutes ces démarches montrent que la GPEC s'ancre progressivement dans les pratiques des entreprises, il faudra à l'avenir aller plus loin compte tenu des nouvelles attentes sociales vis-à-vis de l'entreprise :

- recherche du « sens » du travail, non seulement de la part des jeunes mais de l'ensemble des salariés, nos concitoyens ayant des attentes plus fortes à l'égard du travail que la plupart des salariés européens ;
- meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée ;
- responsabilité sociale de l'entreprise, en particulier en prenant mieux en compte la diversité de la société française dans les démarches de recrutement.

Enfin, il sera nécessaire de s'ouvrir davantage sur d'autres cultures (notamment par l'apprentissage des langues, asiatiques par exemple), non

---

[1] Afriat C., Gay C. et Loïsil F. (2006), *Mobilités professionnelles et compétences transversales*, Centre d'analyse stratégique, collection Qualifications & Prospective, Paris, La Documentation française, juin, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=278](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=278).

[2] Defresne M., Marioni P. et Thevenot C. (2010), « Emploi des seniors : pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques », *Dares Analyses*, n° 054, septembre.

seulement pour les équipes de direction, mais aussi pour tous les salariés amenés à évoluer à l'international. Cela doit se traduire par une meilleure gestion et une plus grande valorisation des expatriations ou de l'accueil de salariés étrangers.

La mise en place d'une nouvelle gestion de l'emploi par les compétences suppose aussi une plus grande individualisation de la GRH, l'employeur devant avoir une connaissance précise des forces et faiblesses de chaque salarié. La tenue d'un entretien périodique de développement des compétences, sur le modèle du bilan d'étape professionnel défini par l'ANI du 11 janvier 2008, pourrait y contribuer<sup>1</sup>. Une telle gestion commencerait également dès les pratiques de recrutement qui feraient davantage appel à la méthode des habiletés et au recrutement par simulation.

Enfin, elle passe par la revalorisation de la fonction RH. La présence des responsables RH dans les comités de direction ne signifie pas que la gestion des ressources humaines est bien intégrée dans la stratégie de moyen et long terme de l'entreprise. Les responsables RH sont souvent sollicités pour gérer les conséquences humaines de décisions de réorganisations répondant avant tout à des exigences économiques et financières.

Pour que la gestion de l'emploi par les compétences progresse, il faut donc une plus grande prise de conscience, par les dirigeants eux-mêmes, du fait que des salariés bien formés et investis dans leur entreprise constituent un avantage concurrentiel déterminant dans une économie de la connaissance. L'amélioration des compétences et le développement de la mobilité professionnelle de l'ensemble de la main-d'œuvre constituent ainsi un bien public dont profiterait l'ensemble de l'économie française<sup>2</sup>.

Les outils existent : tutorat pour les jeunes salariés par les seniors, droit individuel à la formation (DIF), validation des acquis de l'expérience (VAE), interventions d'organismes publics tels que l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Des entreprises, et pas seulement les plus grandes, ont développé des démarches innovantes. Le défi à relever dans les prochaines années sera d'assurer la diffusion de ces démarches dans un plus grand nombre d'entreprises et au sein des administrations et services publics.

---

[1] Institut de l'entreprise [2010], *Favoriser une meilleure prise en compte du long terme*, op. cit.

[2] Conseil d'analyse économique [2008], *La France dans 15 ans. Perspectives économiques*, Paris, La Documentation française ; Besson É. [2008], op. cit.

Dans les vingt prochaines années, cette « révolution culturelle »<sup>1</sup> de la gestion de l'emploi par les entreprises est possible et souhaitable. Toutefois, si la tendance actuelle se poursuit, cette prise de conscience faisant évoluer les pratiques de management ne serait que partielle. Prolongeant les pratiques adoptées pendant la crise de 2008-2009<sup>2</sup>, la plupart des entreprises mettraient en œuvre des formes de GPEC pour les salariés constituant leur cœur de métier. Les intérimaires, voire les salariés en CDD, ne seraient pas concernés. La gestion des compétences des autres salariés serait reportée sur le marché du travail. Dans ce contexte, la segmentation du marché du travail pourrait se renforcer entre catégories de salariés mais aussi entre entreprises, notamment entre celles qui peuvent mobiliser ces outils et les autres.



#### **Variante 1 – Poursuite de la tendance actuelle de non prise en compte des approches GPEC dans la gestion de l'emploi des entreprises**

Seule une minorité d'entreprises met en œuvre les outils de GPEC et de signalement des compétences. La segmentation du marché du travail se développe également. Mais surtout, les entreprises contraintes dans leurs outils de GRH optent probablement pour des choix organisationnels ou d'externalisation limitant l'usage du facteur travail et du capital humain. Les tensions sur le marché du travail augmentent en même temps que le chômage, faute d'un bon appariement entre offre et demande.



#### **Variante 2 – Approches intégrées de la gestion par les compétences entre entreprises, branches et service public de l'emploi**

La révolution GPEC se diffuse largement. Le développement et les innovations en termes d'outils de signalement des compétences, de gestion individuelle, appuyés par des institutions nouvelles (agences de transitions) ou des acteurs traditionnels aux missions élargies (agences de travail temporaire...) constituent une modernisation profonde du marché du travail permettant celle de la gestion de l'emploi des entreprises. Une mécanique vertueuse s'instaure qui permet de réduire la segmentation du marché du travail tout en renforçant la mobilité professionnelle.

[1] Guillemaud A.-M. (2007), « La place des seniors dans l'emploi », in Barnay T. et Sermet C. [dir.], *Le vieillissement en Europe. Aspects biologiques, économiques et sociaux*, Les études, La Documentation française.

[2] Liégey M. (2009), *op. cit.*

## Chapitre 8

# Où travaille-t-on ?

« **L**a règle littéraire de l'unité de lieu et de l'unité de temps, bien connue de ceux qui ont étudié la tragédie classique, est aussi celle qui régit l'organisation du travail depuis le début de la révolution industrielle. Le travail se déroule dans un lieu unique, par exemple l'atelier ou le bureau, et dans un temps bien défini, concrétisé par une démarcation entre le temps de travail et les autres temps sociaux : éducation, loisirs, famille, etc. (...) Aujourd'hui, ces repères s'estompent »<sup>1</sup>.

Déjà en 1995, moins de 40 % des actifs travaillaient en un lieu fixe et uniquement du lundi au vendredi<sup>2</sup>. Nul doute que, dans vingt ans, cette proportion aura encore diminué. Deux facteurs, parmi d'autres, devraient contribuer à poursuivre l'éclatement du lieu de travail : les TIC et le verdissement de l'économie. Ils peuvent imposer une dynamique structurante pour l'ensemble de la problématique des espaces de travail et de la localisation des emplois dans vingt ans.

Plus qu'une évolution des espaces de travail et d'emploi, c'est bien une transformation des espaces-temps qui est à l'œuvre. Ces deux dimensions seront examinées séparément (*cf. Chapitre 9, pour la dimension temporelle*) mais, considérées ensemble, les transformations à l'horizon 2030 seront d'autant plus importantes.

La transformation de la dimension spatiale du travail soulève la question de la localisation des emplois sur le territoire national mais aussi celle de la mutation des espaces de travail, élément des conditions de travail des salariés. Ces questions sont fortement présentes dans le débat public, soit en raison des impacts territoriaux des restructurations, soit avec le développement de discours sur le mal-être au travail. Avec la perspective d'un plus grand nomadisme des travailleurs, c'est une approche concrète de l'économie immatérielle et de la

[1] Valenduc G. et Vendramin P. (2005), *Les tensions du temps*, Dossier éducation permanente, Association pour une Fondation travail-université, juin.

[2] Bellanger F., Massot M.-H. et Orfeuil J.-P. (2000), *Éléments pour une prospective de la mobilité individuelle locale*, rapport pour la DRAST, INRETS, octobre.

connaissance susceptible d'introduire de profonds changements du travail qui mérite d'être analysée.

## 1 ■ Quelle répartition spatiale de l'emploi ?

### 1.1. L'espace géographique du travail et de l'emploi restera inscrit dans une certaine proximité

La diffusion d'Internet a pu être interprétée par certains comme l'avènement prochain du « village planétaire » prophétisé par McLuhan, avec une accentuation de la mondialisation du travail et de l'emploi. Pourtant, l'ancrage territorial de la création de richesse demeure très important. Les travaux sur l'économie résidentielle<sup>1</sup> ou sur la territorialisation des services<sup>2</sup> ont mis en évidence que de nombreux territoires étaient peu exposés à la concurrence internationale quand il s'agissait de produire de l'activité. Il est acquis désormais chez les économistes<sup>3</sup> que le territoire est un facteur de production. Dans ce cadre, les territoires peuvent être créatifs et dynamiques. Certains sont plus spécialisés dans l'économie résidentielle, d'autres dans l'économie productive. Le développement de l'économie immatérielle demain va conduire à une plus grande articulation entre ces deux dimensions.

Cet équilibre ne perdurera au profit de la majorité des Français qu'à plusieurs conditions<sup>4</sup>. D'une part, il faudra que les territoires exposés à la concurrence internationale puissent rebondir et raccrocher le wagon à la locomotive des économies émergentes (en particulier Paris et les grandes métropoles régionales, à travers la logique des pôles de compétitivité). Les données relatives aux investissements directs étrangers en France<sup>5</sup> rappellent à cet égard que les quatre premières régions (Île-de-France, Rhône-Alpes, Paca, Midi-Pyrénées) cumulent deux tiers des projets chaque année. D'autre part, il sera nécessaire que la redistribution des richesses entre territoires productifs et économies résidentielles profite aux deux ensembles.

---

[1] Davezies L. (2008), *La République et ses territoires*, Paris, Seuil/La République des idées.

[2] Mouhoud E. M. (dir.) (2010), *Économie des services et développement des territoires*, DATAR, Paris, La Documentation française, janvier.

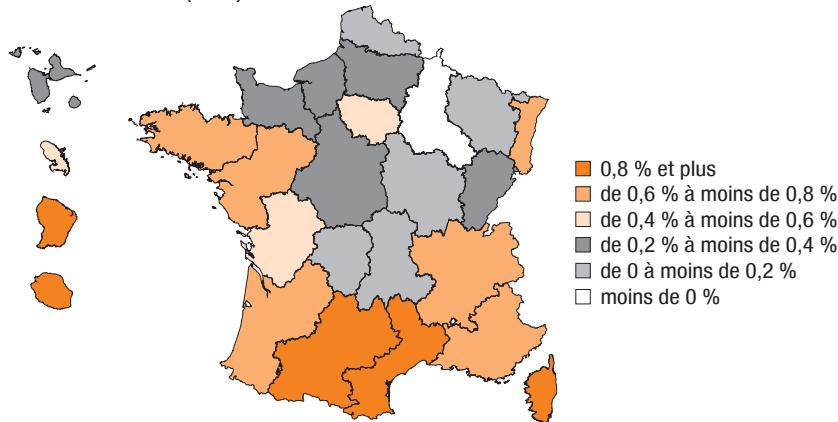
[3] Godet M., Durance P. et Mousli M. (2010), *Créativité et innovation dans les territoires*, rapport du Conseil d'analyse économique, n° 92, Paris, La Documentation française.

[4] Martin P. (2010), *L'économie de proximité : une réponse aux défis majeurs de la société française*, Avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental, septembre.

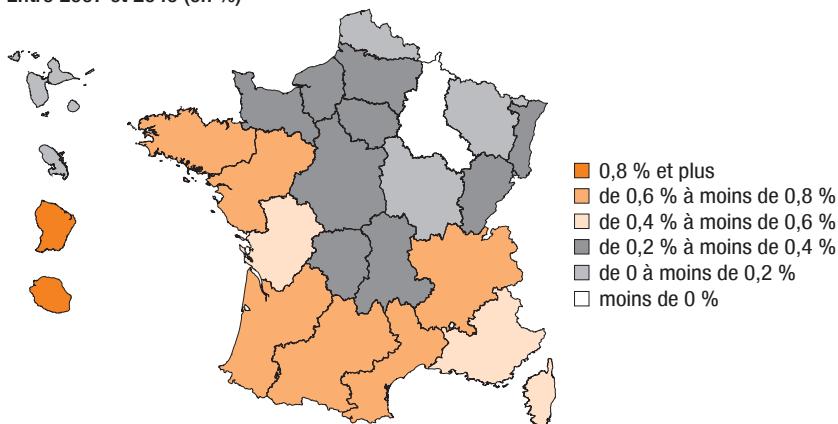
[5] Agence française pour les investissements internationaux (2010), *Les investissements étrangers créateurs d'emplois en France. Bilan 2009*, mars.

## 民心图标 Évolution de la population en région (1990-2040)

Entre 1990 et 2007 (en %)



Entre 2007 et 2040 (en %)



Source : INSEE, Omphale 2010

En termes d'emploi, c'est une logique de proximité qui prédomine : 83 % des actifs occupés travaillent dans l'aire urbaine où ils habitent<sup>1</sup>.

Des mouvements de relocalisation sont possibles à la faveur de la consolidation des circuits courts de production et de distribution des produits, essentiellement dans le domaine agricole mais peut-être aussi pour d'autres formes de biens. Cependant, les évolutions démographiques sont déjà bien engagées (vieillissement de la population) et les comportements de migrations internes des Français semblent solidement installés (*cf. graphiques page précédente*) : les zones côtières de l'Ouest et du Sud attirent de la population et des activités (retraités, actifs, tourisme) quand le quart Nord-Est perd des habitants<sup>2</sup> (le vieillissement n'est pas compensé par les migrations de population, au contraire, ces territoires connaissent aussi une fuite relative d'actifs).

## **1.2. Les disparités spatiales entre emploi et population se maintiendront**

Depuis les années 1980, il y a eu disjonction entre la localisation des populations sur le territoire et celle de l'activité productive<sup>3</sup> : l'emploi a continué de se concentrer dans les aires urbaines tandis que la population s'en est éloignée et s'est étalée (périurbanisation, rurbanisation) du fait de l'évolution des prix immobiliers et fonciers. Les grandes villes concentrent les fonctions intellectuelles, de gestion et de décision ainsi que la production des services intensifs en capital humain et en connaissance<sup>4</sup>.

L'étalement de la population produit en retour un étalement de l'emploi, avec par exemple des pôles secondaires d'emploi à la périphérie des villes-centres des treize principales aires urbaines françaises<sup>5</sup>. Les emplois de service de proximité de l'économie résidentielle sont répartis de manière relativement uniforme sur le territoire national. À l'opposé, les fonctions de production (usines, logistique, etc.) s'éloignent des villes. La catastrophe AZF en 2001 a constitué

---

[1] Aguilera A., Massot M.-H. et Proulhac L. [2010], « Travailler et se déplacer au quotidien dans une métropole. Contraintes, ressources et arbitrages des actifs franciliens », *Sociétés contemporaines*, n° 80.

[2] Léon O. [2010], « La population des régions en 2040. Les écarts de croissance démographique pourraient se resserrer », *Insee Première*, n° 1326, décembre ; Warzée C. [2009], « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020. Le papy-boom n'explique pas tout », *Insee Première*, n° 1255, septembre.

[3] Pecqueur B. [2010], « 2040 et le postfordisme », *Territoires 2040*, n° 1, DATAR.

[4] Van Puymbroeck C. et Reynard R. [2010], « Répartition géographique des emplois. Les grandes villes concentrent les fonctions intellectuelles, de gestion et de décision », *Insee Première*, n° 1278, février ; Mouhoud E. M. [2009], *op. cit.*

[5] Bigard M. et Durieux E. [2010], « Occupation du territoire et mobilités : une typologie des aires urbaines et du rural », in INSEE, *La France et ses régions*, Insee Références.

un électrochoc et une remise en cause de l'aire urbaine comme espace de production industrielle.

Avec l'étalement urbain, la distance entre le lieu de travail et le domicile s'est accrue (de 13 kilomètres en 1982 à une vingtaine aujourd'hui). C'est surtout le cas pour les zones périurbaines et les zones rurales. Les actifs habitent de plus en plus loin de leur travail, ce qui diminue encore la part des Français qui résident dans leur commune de travail, soit seulement 27 % des actifs en emploi aujourd'hui<sup>1</sup>. Le temps passé dans les transports est non seulement facteur d'émissions de CO<sub>2</sub> mais aussi un gâchis humain et une perte de potentiel pour les salariés comme pour les entreprises, quand les salariés ne peuvent mettre à profit ce temps pour travailler (ce qui, dès aujourd'hui, pose des questions en matière de droit du travail).

Quelque 320 000 résidents français, habitant pour la plupart dans le Nord et l'Est de la France, travaillent dans un pays limitrophe<sup>2</sup>. Ce travail transfrontalier s'est particulièrement développé au cours des vingt dernières années, avec un doublement dans la plupart des zones concernées.

La mobilité internationale du travail s'est, elle aussi, accrue avec l'internationalisation des entreprises françaises. Malgré une pression forte dans les discours managériaux depuis les années 1980, suivie d'une internationalisation importante de nombreuses formations supérieures, notamment les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, la mobilité internationale des cadres français est encore peu répandue<sup>3</sup>. Un million et demi de Français étaient expatriés fin 2010, chiffre en croissance limitée mais continue depuis quelques années<sup>4</sup>. Ce sont plutôt des hommes (65 %), âgés d'au moins 40 ans (52 %), établis pour une durée longue sur des statuts d'emploi du pays d'accueil. Cette mobilité internationale pourrait continuer de progresser dans les prochaines années, en raison des perspectives dynamiques des pays d'accueil et en relais de la mobilité pratiquée pendant les études.

À l'horizon 2030, au rythme actuel, la population augmenterait surtout dans les pôles urbains, notamment les banlieues, et se stabiliserait, voire régresserait dans les espaces ruraux (les espaces périurbains connaîtraient une croissance

---

[1] Commissariat général au développement durable [2010], *Le temps de déplacement domicile-travail*.

[2] Floch J.-M. [2011], « Vivre en deçà de la frontière, travailler au-delà », *Insee Première*, n° 1337, février.

[3] Pochic S. et Guillaume C. [2010], « Mobilité internationale et carrière des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, n° 112, octobre-décembre.

[4] Données publiées par le Sénat, [www.expatries.senat.fr/chiffres\\_expatriation.html](http://www.expatries.senat.fr/chiffres_expatriation.html).

modérée)<sup>1</sup>. De ce fait, et en raison des évolutions vers une croissance verte, les trajets automobiles longue distance continueraient à augmenter significativement, tandis qu'ils diminueraient légèrement à l'intérieur des grandes agglomérations.

Certains individus s'adaptent à cette dispersion de la population en ayant recours à la bi-résidentialité, avec un domicile principal éloigné du lieu de travail et un logement secondaire à proximité<sup>2</sup>. D'autres, notamment parce que plus précaires socialement, se déplacent moins loin, moins longtemps, au risque de restreindre leur accès à l'emploi. Dans les plus grandes aires urbaines, ces évolutions concourent à limiter les déplacements professionnels, c'est-à-dire au cours de la journée de travail<sup>3</sup>.

Le développement en France de « *Fab Lab* » (« *Fabrication laboratories* »), c'est-à-dire de petites unités de production capables de produire tous types de biens, y compris en petites quantités, en alliant machines et TIC, pourrait relocaliser de l'activité productive dans les aires urbaines. De même, la mutation « servicielle » autour de l'économie de l'usage<sup>4</sup> prospère, notamment dans les centres-villes.

Ces évolutions, pourtant assez anciennes, sont appelées à être remises en cause par la transition écologique et l'émergence de la croissance verte. D'une part, l'étalement urbain de la population devrait à terme être reconstruit, avec certaines stratégies de redensification de certains espaces périphériques. D'autre part, et peut-être surtout, les transformations du travail permettent de rapprocher le salarié de son lieu de travail effectif (travail à domicile, dans un télécentre à proximité, etc.).

De plus en plus, les choix résidentiels des ménages s'affranchiraient des contraintes de localisation liées à l'emploi<sup>5</sup>. Les Français sont peu mobiles géographiquement, hormis à certaines étapes de leur vie (formation dans

[1] Le Moign C. (2010), « Le contexte de la mobilité à l'horizon 2030 en France », in Centre d'analyse stratégique, *Les nouvelles mobilités. Adapter l'automobile aux modes de vie de demain* [Annexes], novembre, p. 79-90, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1284](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1284).

[2] Le Breton É. (2010), « Une société dispersée », *Sciences humaines*, Hors série, n° 18, mars-mai.

[3] Aguilera A. et al. (2010), *op. cit.*

[4] Une économie où les services prennent plus de place dans la définition amont de la valeur ajoutée, parce qu'il ne s'agit plus de fabriquer et vendre un bien ou un service ponctuel, mais de proposer un abonnement pour répondre aux besoins des consommateurs ; cf. Centre d'analyse stratégique (2009), *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, *op. cit.*

[5] Aubert F. (2010), « Et si les choix résidentiels des ménages s'émancipaient des contraintes de localisation liées à l'emploi ? », *Territoires 2040*, n° 1, DATAR.

l'enseignement supérieur, passage à la retraite). La capacité de mobilité géographique des travailleurs ne doit donc pas être surestimée. Si la mobilité résidentielle des ménages (le déménagement) s'est accrue depuis le début des années 1990 et si l'emploi en est l'un des facteurs, la mobilité professionnelle se traduit *a contrario* moins souvent par une mobilité résidentielle que par le passé<sup>1</sup>. En raison des contraintes de localisation de l'emploi du conjoint, ce sont les déplacements domicile-travail qui sont privilégiés et qui s'allongent.

Cette évolution suppose que ces préférences individuelles s'articulent bien avec les préférences collectives et que des instruments soient trouvés pour internaliser les facteurs de changements externes, comme la hausse du prix des transports<sup>2</sup>. Une nouvelle façon de considérer la conception des espaces de vie pourrait, par exemple, permettre d'intégrer dans les immeubles collectifs des espaces partagés propices au travail à distance. Les espaces collectifs eux-mêmes seraient davantage mobilisés comme espaces de travail (hôtels, cafés, aéroports, gares, etc.).

Les marchés locaux du travail et le développement économique local seront ainsi articulés avec les préoccupations d'aménagement urbain, voire avec la politique du logement. La Région sera confortée dans cette perspective, mais d'autres acteurs du façonnage économique des territoires (organismes consu-  
laires) joueront leur rôle.

## 2 ■ Vers l'entreprise « hors-les-murs » ?

On s'interroge ici sur l'espace propre à l'entreprise (ses frontières physiques et non juridiques) et, au-delà, sur l'espace de l'activité productive.

### 2.1. Un retour du travail dispersé

Pendant plusieurs siècles, le travail a été « dispersé » sur le territoire, avec des espaces productifs limités à quelques travailleurs. Le travail était attaché à la terre et aux ressources naturelles mobilisées dans la production. Dominait alors le modèle de l'échoppe ou de l'atelier de l'artisan, qui n'était remis en cause que ponctuellement, lors des travaux collectifs aux champs (moissons, vendanges) ou pour les grands chantiers de construction (cathédrales).

---

[1] Vignal C. [2006], « Concilier mobilité résidentielle et mobilité professionnelle : cadrage statistique et pistes de réflexion », *Horizons stratégiques*, n° 2, Centre d'analyse stratégique, juillet, [www.strategie.gouv.fr/revue/article.php3?id\\_article=120](http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php3?id_article=120).

[2] Jolly C. et al. [2010], « La croissance verte : quels impacts sur l'emploi et les métiers ? », *La Note de veille*, n° 164, Centre d'analyse stratégique, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1134](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1134).

À l'époque pré-industrielle, le tisserand travaille à domicile sur son métier à tisser puis livre sa production au donneur d'ordre.

Il a fallu attendre la révolution industrielle pour que se développe le « travail concentré », illustré par la fabrique d'épingles d'Adam Smith. Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ces deux modèles ont coexisté<sup>1</sup>, avant que le « travail dispersé » ne décline puis ne finisse par disparaître lors de la grande dépression des années 1930 avec la fin du travail à domicile. L'urbanisation de la société se nourrit alors de la constitution de grands centres industriels puis tertiaires, les logiques de localisation des populations et des activités productives étant convergentes.

À l'avenir, ce modèle de travail « concentré » pourrait être remis en cause au profit d'un retour du travail dispersé. Plusieurs facteurs contribuent à cette évolution. D'abord, les TIC permettent de travailler à distance. Ensuite, la contrainte environnementale viendra contester la tendance à l'allongement des mobilités alternantes (déplacements domicile-travail) et favorisera l'économie de déplacements. Enfin, la localisation du travail et de la production sont elles-mêmes dépendantes des formes de relation de subordination et de la structure sociale du travail<sup>2</sup>. Or, on voit apparaître des failles dans ces dimensions, les frontières juridiques et organisationnelles de l'entreprise devenant plus poreuses.

Du point de vue de l'entreprise, l'externalisation et la délocalisation de certaines productions participent aussi à cette dispersion du travail, la localisation des différentes étapes de production d'un bien, voire d'un service, étant éclatée.

L'essor du travail en réseau et du travail collaboratif impose des changements dans l'organisation du travail<sup>3</sup>. Le management par projet n'est efficace que s'il s'accompagne d'une organisation adaptée, qui délaisse le modèle bureaucratique au profit d'approches matricielles. Ces changements ne peuvent que favoriser l'éclatement des lieux de travail. Une évolution caractéristique serait la constitution de petites unités autonomes et distantes géographiquement du centre de décision de l'entreprise. Le développement des groupes y participe, en conduisant certains services ou certaines filiales à se spécialiser dans une fonction particulière<sup>4</sup>.

---

[1] Crague G. (2006), « La place du travail dans la production », *Espaces et Société*, vol. 2-3.

[2] Crague G. (2006), *op. cit.*

[3] Silva F. et Ben Ali A. (2010), « Émergence du travail collaboratif : nouvelles formes d'organisation du travail », *Management & Avenir*, n° 36.

[4] Guillemot D. et Crague G. (2010), « Structure fonctionnelle et frontières des entreprises », *Réseaux*, n° 162, juin-juillet.

La figure de l'« entreprise étendue », qui met l'accent sur les réseaux externes de l'entreprise, devrait également favoriser un brouillage des frontières physiques des espaces de travail. À l'horizon 2030 pourraient émerger, tout en demeurant minoritaires, des modèles d'entreprises « virtuelles »<sup>1</sup>, l'entreprise 2.0 étant d'abord structurée par son réseau virtuel, la dimension physique de l'organisation se trouvant reléguée au second plan. Cette évolution serait notamment renforcée par le développement des technologies de type « *cloud computing* », où l'entreprise externalise ses espaces de stockage informatique et ses applications logicielles. Mais il faudra pour cela que des solutions (techniques, managériales et juridiques) soient trouvées en matière de sécurité et de confidentialité.

Le travail concentré pourrait demeurer important si les entreprises renforçaient les logiques d'établissement, autour « d'établissements villages », c'est-à-dire de communautés de travail qui redonnent du sens à l'espace collectif. Il faudra également que ces communautés débordent des frontières juridiques de l'entreprise pour englober l'ensemble des intervenants sur un site de production, y compris les sous-traitants. Cette prise de responsabilité de la part des entreprises donneuses d'ordre viendrait prendre acte de l'importance de la dimension territoriale de la relation d'emploi à travers le site. En particulier, les actions dans le domaine de la santé-sécurité au travail et de la prévention des risques professionnels pourraient être conduites à l'échelle de l'ensemble du site géographique.

Les pôles de compétitivité continueraient en outre à se développer. Selon la logique des clusters, des concentrations d'entreprises et d'institutions (établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche, etc.) sur un même territoire construisent des coopérations sources d'externalités positives.

Ce maintien de la concentration du travail ne serait pas contradictoire avec l'évolution vers une croissance verte, si le site de production était un moyen de promouvoir l'écologie industrielle. À l'image de l'expérience de Kalundborg<sup>2</sup> au Danemark, les déchets produits par une entreprise du site sont utilisés comme un intrant pour la production d'une ou plusieurs autres entreprises de ce même territoire.

---

[1] Ettighoffer D. (2001), *L'Entreprise virtuelle : Nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie ?*, Paris, Les Éditions d'organisation.

[2] Beaupain C. (2008), « La construction d'un territoire à partir des ressources environnementales : l'exemple de l'agglomération dunkerquoise », *Géographie, Économie, Société*, 2008/3, vol. 10.

Cette perspective approfondirait la dynamique de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), cette logique de site nécessitant une mise en commun de la circulation des emplois sur le site.

## **2.2. Travail mobile : vers un progrès du travail à distance et du nomadisme des travailleurs**

En 2006, 24,5 % des salariés déclarent travailler souvent dans plusieurs lieux<sup>1</sup>. Fréquemment, c'est pour exercer une mission ou se rendre chez les clients<sup>2</sup>. De manière plus générale, le travail à distance apparaît concerner une forte minorité d'actifs occupés à la même période<sup>3</sup>.

Certes, au milieu des années 2000, la plupart des équipements TIC des employeurs et des salariés ne renforcent pas le nomadisme. Au contraire, ils tendent à fixer les salariés dans un lieu unique concentrant ces équipements. Toutefois, quand les entreprises ont déployé des centres de contact ou d'appel pour leurs salariés et/ou des matériels informatiques permettant une connexion à distance au système d'information de l'entreprise, alors les salariés travaillent plus souvent à distance. En effet, lorsque le salarié est un « utilisateur avancé » de TIC, un ordinateur l'accompagne souvent hors de son bureau, mais c'est l'outil qui est nomade plutôt que le salarié, les TIC étant jusqu'ici venues équiper des travailleurs déjà nomades.

On peut néanmoins penser que la diffusion des outils TIC mobiles (smartphone) est susceptible d'accélérer la mobilité du travail<sup>4</sup>, même si l'évolution technologique ne suffira pas à instaurer le travail nomade comme le standard de demain. En effet, il faudra que les pratiques managériales évoluent aussi pour que le modèle devienne dominant. C'est dans ce domaine que la dimension temporelle s'articule le plus avec la dimension spatiale, car c'est surtout le « travail en débordement » qui se développe aujourd'hui. Le travail continue dans l'espace hors-travail, au domicile du salarié ou ailleurs, avant ou après sa journée de travail, par exemple lorsqu'on consulte sa messagerie électronique professionnelle dans les transports en commun en allant au bureau. Dans les

---

[1] Source : enquête Changements organisationnels et informatisation (COI) 2006 (INSEE-DARES-CEE). Toutefois, au moins en Île-de-France, on n'observe pas de diversification des lieux au cours d'une même journée de travail, au contraire ; cf. Aguilera A. et al. [2010], *op. cit.*

[2] Crague G. [2006], *op. cit.*

[3] Boboc A., Dhaleine L. et Mallard M. [2007], « Travailler, se déplacer et communiquer : premiers résultats d'enquête », *Réseaux*, n° 140, janvier.

[4] Besseyre des Horts C.-H. et Isaac H. [2006], « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », *Revue française de gestion*, n° 168-169.

entreprises de plus de 20 salariés, un salarié sur cinq emporte régulièrement du travail à la maison (enquête COI 2006).

L'étape suivante, qui peut être franchie dans les vingt prochaines années, notamment en raison des évolutions techniques prévisibles, est celle d'une généralisation du travail nomade, dans de nombreuses professions, grâce aux TIC mobiles (*cf. encadré ci-dessous*). D'abord parce que les TIC viendraient équiper encore plus les travailleurs nomades, de l'agriculteur à l'aide à domicile en passant par le commercial. Ensuite, parce que des activités sédentaires seraient désormais réalisées en partie ailleurs qu'au bureau. Dans ce cas, ce sont plutôt le travail intellectuel ou la prestation de services qui sont concernés, les opérateurs de production industrielle demeurant largement à l'écart de ces évolutions ainsi que certains métiers de service (coiffeur, serveur de restaurant, etc.).

### 💡 Qui sont les utilisateurs de TIC mobiles ?

La majorité des métiers recourt peu aux TIC mobiles dans le cadre du travail. Parmi les gros utilisateurs travaillant hors des locaux de l'entreprise, les cadres commerciaux et technico-commerciaux, les dirigeants d'entreprise, les formateurs et les cadres du bâtiment et des travaux publics se servent un peu plus de la messagerie électronique que du téléphone. Les ouvriers qualifiés du gros œuvre et du second œuvre et les agriculteurs utilisent dans une plus grande mesure le téléphone portable. La catégorie socioprofessionnelle ne semble pas être corrélée à l'usage des TIC. En revanche, le secteur a une importance plus grande. Une autre partie de la population fait un usage très intensif des TIC tout en étant très peu mobile : les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie, techniciens et ingénieurs de l'informatique, les personnels d'étude et de recherche et les cadres des banques et des assurances notamment n'ont pas besoin, pour leurs activités, d'être fortement mobiles mais ils utilisent très fréquemment les TIC dans leur travail.

Source : DARES, enquête *Conditions de travail 2005, traitements CAS*

Ce modèle ne s'imposera que s'il répond aux attentes des salariés, c'est-à-dire s'il est aussi construit pour leur permettre de gagner des marges de manœuvre dans l'organisation de leur travail, notamment en temps<sup>1</sup>. Enfin, il suppose que se développent des espaces de travail en dehors du bureau (par exemple,

[1] Ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, puisque 60 % des salariés ont des horaires déterminés par leur entreprise, sans capacité de le changer (enquête *Conditions de travail 2005*).

des télécentres publics ou privés). Le souci d'économiser des déplacements doit donc devenir une préoccupation majeure des entreprises et des pouvoirs publics.

Dans le cadre de cette diffusion du travail nomade, le télétravail se développerait, avec une formalisation plus ou moins poussée de ces logiques organisationnelles (*cf. encadré ci-dessous*). Parce qu'il repose sur une relation de confiance entre employeur et salariés, le principal champ de développement pourrait être celui des PME, où le chef d'entreprise est moins réticent à laisser des marges de manœuvre à ses salariés pour gérer leur espace-temps.



### **Le télétravail, comme forme spécifique de travail « hors-les-murs »**

Le télétravail peut être défini comme le travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur, à l'aide des TIC. Il s'agit donc là d'un télétravail formalisé.

Au moins quatre configurations sont possibles : le télétravail à domicile, le télétravail nomade, le télétravail en « télécentres » et le télétravail en réseau.

Le télétravail à domicile concerne le salarié travaillant la majorité du temps à domicile et se rendant de temps en temps dans les locaux de son employeur. Le télétravailleur nomade conserve un poste de travail physique dans l'entreprise mais utilise les TIC dans ses déplacements, à la maison ou chez ses clients pour se connecter au système d'information de l'entreprise. Le télétravail en « télécentres » – qu'ils soient publics ou réservés à une seule entreprise – permet de distinguer clairement vie privée et vie professionnelle et de maintenir les contacts entre salariés. Le télétravailleur en réseau peut être localisé dans un site – celui de l'entreprise, dans un télécentre ou chez le client – et travailler sous le contrôle d'un manager à distance, éventuellement au sein d'une « équipe virtuelle ».

Bien que datant déjà des années 1990 et bénéficiant d'un cadre juridique précis (accord-cadre européen de 2002 et ANI français de 2006), le télétravail à domicile reste marginal. Quelle qu'en soit la durée, et non formalisé, il est pratiqué par 7 % des salariés en France (au milieu des années 2000), dans 22 % des entreprises de moins de 10 salariés (en 2008).

Les principaux leviers de développement se situent hors du cadre juridique :

- une évolution de la culture managériale française ;
- une meilleure connaissance des gains envisageables ;

- la mise à disposition d'infrastructures numériques de qualité sur l'ensemble du territoire (haut débit, 3G et télécentres) ;
- la diffusion d'outils techniques performants, accessibles, fiables et moins onéreux.

Le potentiel de développement du télétravail, pour une partie de l'exercice d'un métier, pourrait concerner jusqu'à 40 % à 50 % des emplois à l'horizon de dix ans. Les marges principales de progression du télétravail résident dans la diffusion du télétravail partiel, un à deux jours par semaine pour au moins 10 % à 20 % des salariés de l'entreprise.

*Source : Centre d'analyse stratégique (2009), Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, novembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1083](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1083)*

### 3 ■ Quels espaces de travail dans les entreprises demain ?

#### 3.1. Organisation de l'espace dans les entreprises : peu de progrès dans la prise en compte des enjeux ergonomiques et RH

Même s'ils ne procurent pas un avantage décisif pour l'entreprise en termes de productivité, notamment en raison d'une dégradation de la satisfaction des salariés d'après certaines études empiriques<sup>1</sup>, les bureaux paysagers ou « *open space* » se sont développés depuis une trentaine d'années<sup>2</sup>. La volonté des entreprises de réduire leurs coûts immobiliers, avec une densification des espaces de travail (diminution du nombre de mètres carrés par salarié de 25 à 15 pour les immeubles de bureaux) a constitué le facteur dominant des évolutions passées<sup>3</sup>.

À l'échelle des vingt prochaines années, ces évolutions ne devraient pas être remises en cause, y compris parce qu'elles témoignent de l'affaiblissement des marqueurs hiérarchiques dans l'occupation des espaces de travail. Malgré la remise en cause sociétale pointée dans le débat public<sup>4</sup>, l'*open space* devrait demeurer une tendance majeure en matière d'aménagement des espaces de bureau des vingt prochaines années.

[1] Guillot-Soulez C. et Sergot B. (2010), « Qui m'aime me suive ! La mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissements », *Management & Avenir*, n° 33.

[2] Gall C. et Arantes B. (2009), *Office code. Diversité culturelle et espaces de travail en Europe : le décodage indispensable*, Steelcase Workspace Futures, Paris, Steelcase.

[3] Un poste de travail représente un coût estimé à 10 000 euros par salarié par an, dans les activités tertiaires de bureau ; *Génie des Lieux* (2010), *Performance et bien être au travail*, Compte-rendu des ateliers 2010, décembre.

[4] Des Isnards A. et Zuber T. (2008), *L'open space m'a tuer*, Paris, Hachette Littératures, septembre.

Dans les entreprises industrielles, ce sont les soucis de productivité et d'ergonomie du travail qui ont conduit à resserrer l'atelier et à rapprocher les outils et pièces de l'opérateur qui intervient sur la chaîne. Dans le cadre d'une « déspécialisation des espaces de travail », ces espaces industriels se tertiariseraient avec le développement en leur sein d'espaces de réunion, de postes de travail reliés au réseau informatique et permettant d'accomplir les tâches sur un micro-ordinateur.

Enfin, à l'horizon des vingt prochaines années, les points de vente avec contact physique entre le vendeur et le client ne disparaîtront pas, malgré le progrès du e-commerce. Deux options sont déjà à l'œuvre aujourd'hui et pourraient coexister demain, toutes deux inscrites dans une logique de proximité et de différenciation des enseignes, à la faveur de la remise en cause du modèle de la grande distribution :

- le développement des formats de type « *hard-discount* » ou « *low-cost* », peu aménagés ;
- des approches plus « servicielles », avec des magasins plus petits, plus segmentées sur différentes niches de consommation, incorporant davantage de contenu en travail, notamment qualifié.

### Variante – L'espace de travail mis au cœur de la gestion RH des entreprises

Des évolutions internes des espaces sont possibles, pour tenir compte des besoins spécifiques des nouvelles organisations du travail et parce que l'espace ne serait plus seulement et d'abord considéré comme un coût mais comme une dimension stratégique par les entreprises. Les dimensions sociales seraient mieux prises en compte par les aménageurs. L'*open space* ne serait pas strictement remis en cause mais la recherche systématique des économies de surface ferait place à une mobilisation de l'espace comme moyen d'améliorer l'échange et les relations sociales au travail. Dans ce cas, des espaces de convivialité se développeraient ainsi que des espaces collectifs d'échange et de travail en commun (grandes tables collectives), accompagnés de petits espaces fermés permettant aux salariés de s'isoler.

Ce modèle est déjà mis en œuvre par certaines entreprises<sup>1</sup>, mais de manière marginale car la dimension sociale n'est souvent ajoutée qu'en fin de projet,

[1] Génie des Lieux (2010), *Performance et bien-être dans les espaces de travail. Guide des bonnes pratiques 2010-2011*.

et surtout parce que la dimension financière demeure la principale motivation des projets d'aménagement.

### 3.2. Vers une standardisation du poste de travail

Dans les années 1950, le « bureau ministre » constituait le poste de travail idéal. Puis, dans les années 1970 et 1980, lui ont succédé de vastes plans de travail, avec la généralisation de micro-ordinateurs encore imposants. Aujourd'hui, la réduction de la taille des ordinateurs, voire la diffusion des modèles portables, a rétréci le volume des postes de travail.

La numérisation du travail et le développement du nomadisme pourraient favoriser le développement de nouveaux postes de travail standardisés, impersonnels, uniformes<sup>1</sup>. Mais une réelle diffusion de ce modèle du « *free seating* », aujourd'hui marginal, suppose que le papier disparaisse de nos univers de bureau. En outre, il faut qu'il apporte un réel confort et une certaine souplesse aux salariés nomades.

Encore plus radicale serait une évolution vers du travail virtuel, c'est-à-dire du travail directement sur Internet, *via* un ou plusieurs avatars. Encore rarissime, cette forme de travail pourrait néanmoins se développer à l'horizon des vingt prochaines années, tout en demeurant marginale et sous réserve qu'un véritable modèle économique se mette en place.

Par ailleurs, et de façon sans doute plus importante, on peut voir se développer des espaces de bureaux partagés, dans le cadre de petits services et unités de production à taille limitée (une dizaine de personnes), aucun salarié de l'équipe n'ayant de poste attitré. Cette évolution des postes de travail physiques suppose que des gains d'espaces collectifs soient offerts aux salariés.

En effet, il y a encore un attachement des salariés aux dimensions matérielles de l'espace de travail, avec en outre des enjeux identitaires non négligeables<sup>2</sup>. Certes, il existe des différences selon les générations (*cf. encadré suivant*) : une partie des jeunes « *geeks* » font davantage passer leur identité dans le paramétrage de leur ordinateur et de leurs espaces virtuels (fonds d'écran, favoris, etc.). Mais, au moins à l'horizon des dix prochaines années, les outils dont disposent les individus dans leur vie privée seront plus élaborés que ceux qui seront mis à disposition par leur entreprise ; il n'est donc pas certain que ce soient ces derniers que les jeunes investissent.

---

[1] Crague G. (2006), *op. cit.*

[2] Guillot-Soulez C. et Sergot B. (2010), *op. cit.*



## Les attentes différenciées des générations en matière de postes de travail

La « génération Y » (née entre 1978 et 2000) concentre ses attentes sur les outils TIC qui seront mis à sa disposition et souhaite des espaces de travail propices aux échanges. Elle expérimente aujourd’hui une porosité forte entre la sphère professionnelle et la sphère privée. À l’opposé, les générations les plus âgées (nées avant 1945), ayant aujourd’hui pour la plupart quitté le travail, avaient conservé le modèle du bureau individuel comme symbole de réussite professionnelle et maintenu une séparation stricte entre le bureau et le domicile. Au milieu du spectre, les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964) comme la génération X (née entre 1965 et 1977) sont plus ouverts à des postes de travail modulables et adaptés aux organisations par projet. Ils sont néanmoins attentifs aux contacts humains physiques et aux relations sociales dans le cadre du bureau.

Source : Turbé-Suetens N. (2011), Gestion des âges dans le monde du travail, *Les rapports de la Fondation Manpower pour l'emploi*

Dans le monde industriel, le poste de travail évoluera davantage au gré des normes techniques et des préoccupations de santé-sécurité au travail. La prise en compte de principes de la recherche ergonomique devrait y être plus importante que dans les espaces de bureau, sans atteindre les standards scandinaves en la matière. Le développement de l’Internet des objets<sup>1</sup> et la diffusion des TIC dans les ateliers peuvent cependant soit éloigner l’intervenant humain de la production, soit en faire un périphérique de la machine (cas du « *voice picking* »<sup>2</sup>).

Pour faire face aux risques d’isolement liés à la « déspatialisation »<sup>3</sup> du travail (induite par le travail à domicile, le télétravail à domicile, le télétravail mobile et les équipes virtuelles), de nouvelles politiques de GRH sont nécessaires. Elles doivent viser la socialisation organisationnelle des salariés mobiles, en intégrant la gestion des carrières ainsi que la communication interne. Avec le développement continu

[1] Avec l’association des objets et des lieux à des adresses URL et à des codes lisibles par des TIC mobiles, les objets peuvent être porteurs d’informations mises en circulation dans le réseau : par exemple, une chambre froide d’un supermarché peut envoyer l’information au fournisseur quand une palette de produits frais est mise en rayon.

[2] Mis en place dans les entrepôts de la grande distribution, ce système informatique dicte oralement aux préparateurs de commandes, dans leur casque, la nature et la quantité de colis à placer sur la palette ainsi que l’endroit où ils sont stockés dans l’entrepôt, à charge pour l’être humain de notifier oralement à la machine quand il a exécuté la tâche.

[3] Taskin L. (2010), « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, n° 202.

des TIC en entreprise va se renforcer la nécessité de relations personnelles classiques<sup>1</sup>, notamment entre le manager et ses subordonnés, en partie par la présence physique, mais aussi *via* les outils numériques : espaces collectifs de rencontres et d'échanges, réseaux sociaux internes aux entreprises, etc.

Cette adaptation des pratiques managériales n'aura pas que des enjeux de prévention des risques psychosociaux, elle visera aussi à maintenir une certaine relation de subordination, sous peine de voir ces liens se distendre au même rythme que la localisation du travail s'éloignera physiquement.

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la concentration géographique du travail a accompagné des modalités de fidélisation pour lutter contre la rotation de la main-d'œuvre subie par les employeurs liée à la liberté des « sublimes », ces ouvriers qualifiés polyvalents. Demain, la mobilité géographique du travail pourrait à l'inverse renforcer une certaine « fixité » de la relation d'emploi.

### Variante

La diffusion du travail nomade pourrait trouver des ressorts dans le développement de l'entreprise individuelle, dynamisée récemment tant par le statut de l'auto-entrepreneur que par la croissance de la création d'entreprise plus classique. La distanciation prise dans les espaces physiques de travail ferait écho à un accroissement du travail indépendant et de l'auto-activité. D'une part, le travail ubiquitaire réduirait certains coûts fixes de la création d'entreprise en supprimant les besoins de locaux professionnels, surtout si des télécentres et des lieux de vie pour les professionnels sont disponibles à proximité. D'autre part, le développement de communautés virtuelles de travail, permanentes ou temporaires, peut plus facilement permettre à des travailleurs indépendants de s'associer sur des projets<sup>2</sup>.

## Conclusion

L'unité du lieu de travail, née de la révolution industrielle, devrait être profondément remise en cause à l'horizon 2030, plus ou moins rapidement en fonction de la diffusion du travail mobile et de l'influence des enjeux de développement durable.

---

[1] Cap Gemini (2010), *Contribution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail*, contribution aux travaux de la commission Lachmann, Larose et Penicaud.

[2] Les communautés du logiciel libre en sont les prémisses ; les créateurs d'applications pour smartphone en préfigurent les illustrations les plus concrètes.

## LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS VINGT ANS

Du point de vue du salarié, on assisterait à un rapprochement des lieux de travail des lieux d'habitation, moins en raison des choix de mobilité résidentielle que par le développement du travail à distance et de la diversification des espaces de travail.

Du point de vue de l'entreprise, les logiques financières dans les projets de localisation et de conception des espaces de travail devraient demeurer prédominantes. Le travail mobile pourrait prendre plus d'ampleur dans le cadre de profondes évolutions organisationnelles, touchant y compris aux frontières physiques et juridiques des entreprises.

Du point de vue des territoires, les perspectives d'emploi et de conditions de vie pourraient être conciliées, sous réserve que des investissements soient réalisés en matière d'infrastructures et que les préoccupations de croissance verte deviennent prédominantes dans la manière de concevoir le territoire.

# Quand travaille-t-on ?

**L**e temps de travail s'inscrit dans des temps sociaux qui ont fait l'objet de régulations sociales profondes dès l'origine de la civilisation occidentale<sup>1</sup>. En quelques milliers d'années, nous sommes passés du « temps sacré » dans l'Antiquité, au « temps religieux » sous l'empire des religions monothéistes, puis au « temps marchand » avec la révolution industrielle. C'est à cette époque qu'apparaît la dichotomie entre temps contraint (principalement le temps de travail) et temps libre, c'est-à-dire l'autonomisation du temps de travail par rapport aux autres temps sociaux. Dès lors, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, le temps de travail occupe une place prépondérante dans l'histoire sociale française<sup>2</sup>, en tant que revendication souvent essentielle des batailles ouvrières et politiques. C'est une modalité cruciale d'intervention de l'État dans le champ social, surtout si on l'envisage au sens large (durée journalière, hebdomadaire, sur la vie). Ailleurs en Europe, bien souvent, c'est d'abord et surtout un champ de négociation collective, notamment dans les entreprises, ou même de relation individuelle de travail, hormis les considérations d'ordre public social.

Le compromis fordien avait abouti à une norme de temps de travail centrée sur le temps complet, « selon un horaire relativement homogène, nettement séparé du temps hors travail, selon des horaires prévisibles, réguliers et synchronisés avec les autres temps sociaux »<sup>3</sup>. Or, depuis les années 1980, la norme de temps de travail s'érode, engagée dans un processus de déstandardisation, avec une diversification des régimes temporels, un enchevêtrement des situations et des pratiques consécutif à l'individualisation des temps sociaux<sup>4</sup>. Dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la féminisation continue du marché du travail

---

[1] Elias N. (1998), *Du temps*, Paris, Fayard ; Lallement M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF ; Tabboni S. (2006), *Les temps sociaux*, Paris, Armand Colin.

[2] Lallement M. (2009), « Les régulations du temps de travail en France », *Informations sociales*, n° 153, mars ; Morel F. (2008), *Durée et aménagement du temps de travail*, Groupe revue fiduciaire, Paris, décembre.

[3] Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2002), « L'érosion de la norme du temps de travail », *Travail et emploi*, DARES, n° 92, octobre, p. 44.

[4] Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2002), *op. cit.*

a joué un rôle majeur dans la flexibilisation généralisée des temps sociaux<sup>1</sup>, notamment *via* la bi-activité des couples et l'émergence des familles monoparentales. La progression du travail immatériel et de l'économie de la connaissance, le basculement vers une économie de services et le vieillissement de la population font également évoluer les rapports au temps<sup>2</sup>.

Enfin, les technologies numériques favorisent de nouvelles porosités entre les espaces-temps professionnels et privés<sup>3</sup>. Parce que les TIC viennent équiper les évolutions économiques et sociétales à l'œuvre (travail des femmes, vieillissement de la population, développement du travail intellectuel), elles contribuent à remettre en cause des schémas instaurés par l'industrialisation à partir du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>4</sup>, notamment celui de l'unité de temps, après l'unité de lieu (*cf. Chapitre 8*).

## 1 ■ Cycle de vie, temps de travail et vie personnelle : encore davantage de porosité demain

### 1.1. Vers une nouvelle combinaison des temps sur le cycle de vie

La société industrielle avait organisé la vie autour de trois temps (formation initiale/vie active/retraite), construction validée par les systèmes de protection sociale des Trente Glorieuses, où la retraite était la principale période d'inactivité indemnisée<sup>5</sup>. Depuis les années 1970, cet ordonnancement a été remis en cause par le chômage de masse, qui a développé des phases « d'inactivité » indemnisées, et par « l'allongement de la jeunesse »<sup>6</sup> qui a retardé la phase d'entrée dans la vie active. Le vieillissement de la population a aussi un rôle dans les changements des rapports sociaux au temps de travail<sup>7</sup> : il contribue à brouiller les âges et accentue la « déconcordance » des temps, pour reprendre l'expression d'Anne-Marie Guillemand.

---

[1] Godard F. (2007), « Vie publique et vie privée : de nouveaux régimes temporels », *Réseaux*, n° 140.

[2] Boulin J.-Y. (2010), *Articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Quelles politiques du temps en Europe ?*, Communication à la conférence « Meilleures conditions de travail et nouveaux modes d'organisation du travail et de la carrière : une garantie pour travailler plus longtemps », Bruxelles, 16 novembre.

[3] Valenduc G. et Vendramin P. (2005), *op. cit.*

[4] Crague C. (2006), *op. cit.* ; Ray J.-E. et Bouchet J.-P. (2010) « Vie professionnelle, vie personnelle et TIC », *Droit social*, n° 1, janvier.

[5] Guillemand A.-M. (2007), « Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale », in Tremblay D.-G. [dir.], *Halte à la retraite ! D'une culture de la retraite à une gestion des âges*, Presses de l'université du Québec.

[6] Galland O. (2001), « L'allongement de la jeunesse en Europe », *Revue de l'OFCE*, n° 72.

[7] Tremblay D.-G. (2007), « Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux ? », *Retraite et société*, n° 50, janvier.

Pourtant, le marché du travail français s'est construit depuis les années 1970 comme un marché qui mobilise une seule génération à la fois<sup>1</sup>, en excluant les jeunes et les seniors aux deux extrémités (*cf. Chapitre 2*).

Sur longue période, la durée du travail rémunéré s'est réduite pour les hommes (de 39 à 35 ans et demi) et s'est accrue pour les femmes (de 20 à 32 ans et demi)<sup>2</sup>. Parallèlement, sur le cycle de vie, on observe une progression du temps libre ainsi qu'une baisse de la durée du travail non rémunéré pour les femmes et une hausse pour les hommes.

En raison des évolutions sociales profondes, le travail s'envisagera demain à l'échelle d'une vie, parce qu'une bonne part, sinon la majorité, des temps sociaux sera combinée dans le cadre de la protection sociale. C'est l'enseignement des approches en termes de cycle de vie (« *life course* »), particulièrement développées dans les pays scandinaves et le nord de l'Europe<sup>3</sup>.

Dans ce cadre, en raison du vieillissement et des comportements d'activité des jeunes générations, le temps d'activité sur la vie devrait s'allonger au cours des vingt prochaines années<sup>4</sup> :

- l'équilibre des régimes de retraite suppose d'allonger la durée de l'emploi ;
- les gains de productivité du travail, facteur essentiel, ne retrouveront pas les niveaux historiques des Trente Glorieuses, et ne suffiront pas à faire face aux besoins en travail ;
- l'économie de la connaissance demande d'accroître la formation tout au long de la vie<sup>5</sup>.

Parallèlement, le brouillage entre les temps sociaux va se renforcer avec le développement du cumul emploi-études et du cumul emploi-retraite. Dans les pays du nord de l'Europe, les politiques publiques soutiennent cette perspective

[1] Marchand O. et Salzberg L. [1996], « La gestion des âges à la française, un handicap pour l'avenir ? », *Données sociales*, INSEE ; Marchand O. [2004], « Gestion des âges et flexibilité du marché du travail », *Travail et emploi*, DARES, n° 100, octobre.

[2] Marchand O., Minni C. et Thélot C. [1999], « La durée de vie active. Un siècle d'évolution (1896-1997). Projections jusqu'en 2050 », *Les dossiers de la Dares*, n° 6.

[3] Anxo D., Bosch G. et Rubery J. [2010], « Shaping the life course: A European perspective », in Anxo D., Bosch G. et Rubery J. (eds), *The Welfare State and Life Transitions*, Cheltenham, Edward Elgar.

[4] Certains experts voient la durée de vie active atteindre 45 ans dans 50 ans ; cf. Attali J. (dir.) [2007], *L'avenir du travail*, Paris, Fayard - Institut Manpower, mai.

[5] Blanchet D. et Toutlemonde F. [2008], « Évolutions démographiques et déformation du cycle de la vie active. Quelles relations ? », *Revue économique*, vol. 59, n° 5.

de manière active. L'imbrication des politiques familiales et des politiques de l'emploi y est forte et s'appuie sur une individualisation très poussée des politiques sociales. Par exemple, aux Pays-Bas, un dispositif universel d'épargne-temps couvrant toute la carrière professionnelle des salariés a été introduit en 2006 (*Levensloopregeling*)<sup>1</sup>.

En France, à l'horizon 2030, de telles politiques du cycle de vie sont possibles, mais de manière moins intégrée que dans les pays scandinaves. Avec la pression du changement démographique, les pratiques de gestion des âges doivent évoluer. D'une part, les politiques d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels réduiraient les cumuls de pénibilité. D'autre part, l'entrée des jeunes dans la vie active serait repensée, la société n'acceptant plus qu'ils soient la principale variable d'ajustement de l'emploi. L'enseignement supérieur et l'emploi seraient rendus plus poreux, par le développement de l'alternance, du cumul emploi-études<sup>2</sup>, par des périodes d'emploi avant l'entrée dans le système universitaire.



### **Variante – Maintien d'une période de travail concentrée sur une partie du cycle de vie**

Les contraintes macroéconomiques évoquées ici peuvent néanmoins ne pas modifier les comportements microéconomiques : discrimination à l'égard des seniors, sélectivité à l'égard des jeunes, forte segmentation du marché du travail selon l'âge.

Une partie des jeunes et des seniors demeurerait très largement exclue de l'emploi, avec des carrières hachées, ce qui empêcherait les mécanismes vertueux des approches en termes de cycle de vie de produire leurs effets. Cela conduirait à des durées de vie active élevées pour certains et des carrières très incomplètes pour d'autres.

## **1.2. L'équilibre vie privée/vie professionnelle : des changements profonds déjà à l'œuvre**

La forte diffusion des TIC en entreprise, avec le téléphone portable puis la messagerie électronique et aujourd'hui les réseaux sociaux, entraîne une

---

[1] Delsen L. et Smits J. (2007), *Ins and Outs of the Dutch Life Course Savings Scheme*, papier présenté au séminaire sur les risques de l'existence, cycle de vie et politique sociale, OCDE (DELSA).

[2] Sur les difficultés actuelles du modèle français, voir Chagny O. et Passet O. (2006), « La faiblesse du cumul emploi-étude des jeunes pèse sur le taux d'emploi global de la France », *La Note de veille*, n° 25, Centre d'analyse stratégique, septembre.

confusion temporelle entre vie personnelle et vie professionnelle<sup>1</sup>. Il s'agit autant du travail qui entre dans la sphère privée que de la vie privée qui s'immisce dans l'entreprise. Les frontières entre les deux sphères ainsi que les formes de synchronisation se diversifient, avec des modalités différentes pour les cadres et pour les non-cadres, pour les hommes et pour les femmes, illustrant la multiplicité des rapports au temps. Le « travail en débordement » est une réalité, ancienne pour les cadres et indépendants<sup>2</sup>, qui concerne aujourd'hui une forte minorité de salariés<sup>3</sup> : un sur cinq emporte du travail à la maison ; un sur quatre travaille fréquemment au-delà de l'horaire légal.

L'enjeu de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle dépasse très largement la question du rapport au temps de travail pour toucher les questions de santé ou de religion<sup>4</sup>. Ces préoccupations sont appelées à s'accroître en raison du vieillissement démographique<sup>5</sup>, les générations actives cherchant alors des moyens d'aider leurs parents dépendants sans arrêter de travailler.

De même, les questions temporelles et spatiales sont d'autant plus imbriquées que la réorganisation des temps sociaux, donc des temps de travail, suppose souvent celle des infrastructures de transport. Posséder un véhicule est nécessaire pour les personnes qui travaillent en dehors des heures de fonctionnement des transports urbains. Plus largement, l'allongement des temps de déplacements domicile-travail depuis vingt ans rend plus difficile la conciliation des deux sphères. Les « bureaux des temps »<sup>6</sup> mis en place dans quelques unités urbaines ont tenté d'apporter une réponse à ces problèmes.

---

[1] Le Douarin L. [2007], « Les chemins de l'articulation entre vie privée et professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux*, n° 140, janvier ; Boboc A. et Dhaleine L. [2007], « Faire du privé au boulot, une question de genre ? », *Réseaux*, n° 145-146, mai ; Favennec-Héry F. [2010], « Temps et lieux de vie personnelle, temps et lieux de vie professionnelle », *Droit social*, n° 1, janvier.

[2] Il est particulièrement fréquent chez les travailleurs indépendants de l'informatique même s'il s'agit surtout d'un travail le soir et peu le week-end ou en congé ; cf. Tremblay D.-G. et Genin E. [2009], « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités*, n° 10, novembre.

[3] Données COI 2006 ; champ : salariés des entreprises de 20 salariés ou plus, ayant au moins un an d'ancienneté.

[4] Pour un aperçu de la diversité des problématiques de conciliation entre sphère professionnelle et sphère personnelle, cf. « Vie professionnelle et vie personnelle », *Droit social*, n° 1, janvier 2010.

[5] Barrère-Maurisson M.-A. [2010], « Quel avenir pour la conciliation travail-famille ? Nouveaux enjeux, nouveaux outils », *Revue Interventions économiques*, n° 41.

[6] Originaire d'Italie, ce concept vise à articuler les différents temps de la ville, à l'échelle d'une agglomération, tant privés (salles de spectacles, événements sportifs) que publics (transports en commun, services publics, établissements scolaires), notamment pour optimiser les usages des infrastructures.

Dès lors, à l'échelle des vingt prochaines années, ces porosités entre les deux sphères temporelles vont s'accroître. Les salariés, notamment les femmes et les jeunes<sup>1</sup>, ne souhaitent pas un retour à la stricte séparation mais un véritable progrès de la conciliation entre temps professionnel et temps privé<sup>2</sup>. L'attente des Français dans ce domaine est forte<sup>3</sup>. Cette perspective plaide pour une approche qualitative et dynamique d'intégration entre vie au travail et vie hors-travail, organisée sur le cycle de vie. Elle suppose néanmoins que les Français, notamment les actifs, apprennent à mieux gérer ces nouvelles porosités temporelles. L'étude des salariés qui pratiquent déjà activement ces formes de travail, les cadres notamment, montre qu'une certaine autorégulation est possible. En l'absence de régulations formelles, c'est parfois l'entourage qui impose des limites de temps<sup>4</sup> : la famille joue un rôle de garde-fou contre le surtravail et, plus largement, pour définir les frontières travail/hors-travail.

### 1.3. Le problème de la mesure du temps

Le couple TIC et nouvelles pratiques managériales tend à dénaturer la notion même de temps de travail. Par exemple, quand une autoformation est disponible en ligne et visible à partir d'un smartphone (donc consultable pendant le temps de transport) ou quand un cadre relève ses mails depuis son domicile, cela entre-t-il dans son temps de travail ? Avec le développement du travail par projet, des organisations du travail matricielles et de la prise en compte des résultats, la contribution des salariés ne peut plus être mesurée par le seul temps de travail.

Cette tendance devrait s'accentuer, faisant apparaître un fossé grandissant entre le cadre organisé par le droit du travail français et les pratiques de travail des entreprises et des salariés. Dans le temps de travail individuel se superposent l'horaire légal de travail, formalisé, et celui de l'activité (autoformations, disponibilité au téléphone, travail depuis le domicile privé), souvent de manière informelle.

---

[1] Une demande émerge chez ces catégories de salariés à l'égard des entreprises pour qu'elles les aident à mieux gérer leur vie personnelle ; cf. Sociovision [2010], *Quel est l'état de santé des salariés en France en 2010 ?*, troisième édition de l'enquête Santé en entreprise pour le groupe Malakoff-Médéric, décembre ; APEC [2009], *La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise*, décembre.

[2] Ray J.-E. et Bouchet J.-P. [2010], *op. cit.*

[3] Davoine L. et Méda D. [2008], « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », *Document de travail*, n° 96-1, Centre d'études de l'emploi, février ; Davoine L. et Méda D. [2009], « Travailler plus pour gagner plus ? Les avis partagés des Européens », *Revue internationale du travail*, vol. 148[1-2].

[4] Metzger J.-L. et Cléach O. [2004], « Le télétravail des cadres entre suractivité et apprentissage des nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, n° 46.

L'évolution du droit du travail tente au contraire de renforcer les frontières en formalisant davantage les notions<sup>1</sup> : durées maximales de travail et durées minimales de repos (journalier, hebdomadaire, annuel) ; définition du temps partiel et caractéristique déterminante de celui-ci. Au-delà des considérations d'ordre public social, la régulation du temps de travail est davantage l'objet de la négociation collective. La tendance à une plus grande autonomie de l'accord collectif est sans doute amenée à se poursuivre (que ce soit par la suppléativité de la norme réglementaire, passant par la technique de la dérogation, ou par la subsidiarité, impliquant un renversement de la hiérarchie des normes).

Avec la porosité croissante entre sphère professionnelle et sphère privée, il apparaît difficile de prendre en compte les évolutions des usages par le biais des règles de détermination du temps de travail effectif. Le temps de formation fait-il partie du temps de travail quand, avec le DIF, on reconnaît que la formation puisse être suivie en dehors du temps de travail ? Les évolutions des usages du temps conduisent à distinguer temps *au travail* (organisé collectivement par l'entreprise), temps *du travail* (qui construit l'identité sociale de l'individu) et temps *de travail* (celui qui n'est pas du loisir)<sup>2</sup>. Si les usages sociaux peuvent varier en fonction de ces trois dimensions, faut-il que le droit du travail s'inscrive lui aussi dans cette perspective ?

## 2 ■ Un temps de travail plus flexible, plus individualisé et plus diversifié

Après une analyse centrée sur le point de vue du salarié, il faut également envisager le temps de travail du point de vue de l'entreprise. En effet, en raison de la subordination, c'est bien à l'entreprise qu'incombe son organisation. Or le temps de l'entreprise (qui conditionne le temps du salarié) est lui-même d'abord gouverné par celui du marché, qui s'est accéléré au cours des dernières décennies. Néanmoins, le point de vue des salariés ne sera pas abandonné car ils ont aussi des marges de manœuvre – collectives et individuelles – sur ces dimensions plus microéconomiques.

Les entreprises ont besoin de gagner en réactivité et en flexibilité, notamment s'agissant du cadre temporel de leurs activités, pour faire face à la volatilité des marchés. Ces évolutions se sont traduites par une intensification des

---

[1] Ray J.-E. (2005), « Vie professionnelle, vie privée et TIC : de la sub/ordination à la sub/organisation », in Moati P. [dir.], *Nouvelles technologies et modes de vie : aliénation ou hypermodernité ?*, Paris, Éditions de l'Aube, septembre.

[2] Lallement M. (2003), *op. cit.*

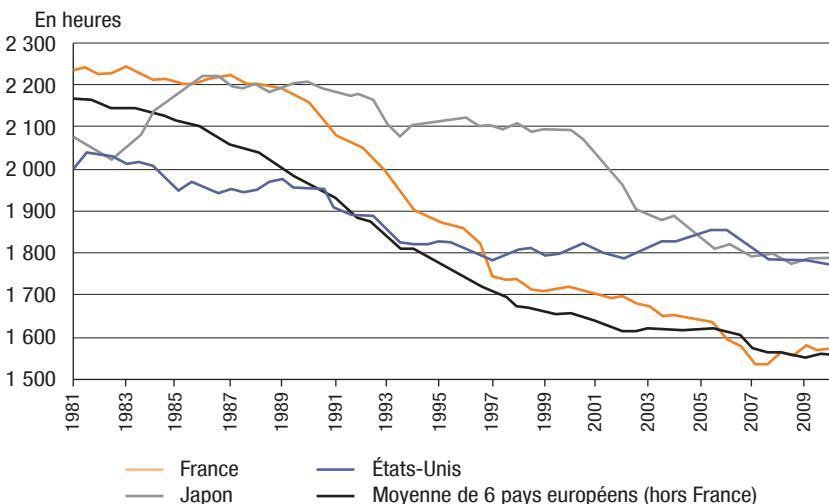
rythmes de travail depuis trente ans (avec une pause sur la dernière période d'observation<sup>1</sup>). Les contraintes temporelles qui pèsent sur les salariés ont eu tendance à se renforcer en moyenne.

## 2.1. Travail continu et travail discontinu

Historiquement et dans la plupart des pays, la durée du travail a baissé régulièrement, qu'il s'agisse de la durée quotidienne, hebdomadaire ou annuelle<sup>2</sup>. Dans les principaux pays européens, la durée annuelle s'est stabilisée autour de 1 600 heures depuis le milieu des années 1990. En France, elle a continué à diminuer jusqu'au début des années 2000, davantage à cause du passage aux 35 heures qu'en raison de la diffusion du temps partiel.



### Évolution des durées annuelles du travail



Lecture : en 2007, la durée annuelle du travail est de 1 570 heures en France et en moyenne simple de 1 555 heures dans six autres pays européens (Allemagne, Italie, Pays-Bas, Espagne, Suède et Royaume-Uni).

Source : base de données du Groningen Growth Development Center (GGDC)

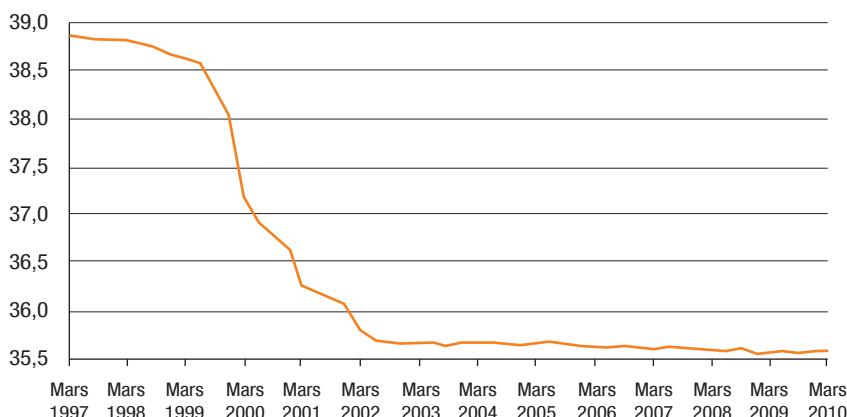
[1] Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S. et Vinck L. [2007], *op. cit.*

[2] Marchand O., Minni C. et Thélot C. [1999], *op. cit.* ; Bouvier G. et Diallo F. [2010], « Soixante ans de réduction du temps de travail dans le monde », *Insee Première*, n° 1273, janvier.

En effet, la durée collective<sup>1</sup> hebdomadaire de travail a nettement chuté suite à la mise en place des 35 heures pour se stabiliser ensuite. Le temps partiel s'est diffusé très largement en France dans les années 1980 et 1990. Il s'est lui aussi stabilisé au début des années 2000<sup>2</sup>, à la faveur de la mise en place des 35 heures et de la remise en cause des incitations financières publiques au temps partiel<sup>3</sup>.



### Durée hebdomadaire collective moyenne du travail des salariés à temps complet



Champ : entreprises de 10 salariés ou plus.

Source : *Enquête trimestrielle sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre (ACEMO)*, DARES

Depuis vingt ans, la durée individuelle<sup>4</sup> travaillée chaque semaine en moyenne pour les travailleurs à temps complet augmente<sup>5</sup> : diffusion du forfait jours (9,4 % des salariés début 2010, 40 % chez les cadres), croissance des durées supérieures à 45 heures hebdomadaires. La durée effective du travail pour les salariés à temps complet (avec les salariés en forfait jours et hors enseignants)

[1] L'horaire collectif de travail, commun à un groupe de salariés, est celui qui est affiché sur leur lieu de travail. Cette durée exclut les personnes au forfait jours et ne prend en compte que certaines heures supplémentaires, dites « structurelles ».

[2] Ulrich V. et Zilberman S. (2007), « De plus en plus d'emplois à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années », *Premières synthèses*, DARES, n° 39.3, septembre.

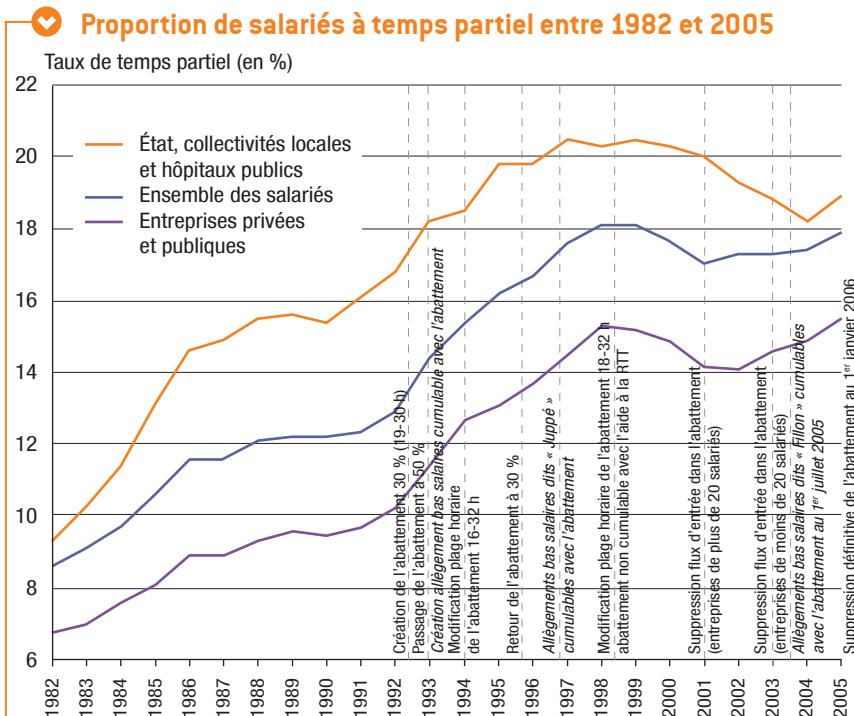
[3] Klein T. (2004), « Onze ans d'exonération de cotisations sociales pour l'embauche à temps partiel », *Premières synthèses*, DARES, n° 18.1, avril.

[4] Inclut toutes les heures travaillées, y compris les heures supplémentaires, rémunérées ou non.

[5] Roy D. (2009), « L'évolution des temps sociaux à travers les enquêtes Emploi du temps », *Informations sociales*, n° 153, mars.

a atteint 1 680 heures en 2007 (ou 212 jours). En 2003, le nombre d'heures travaillées était de 1 635 heures par an<sup>1</sup>.

À l'opposé, on constate une diminution des durées travaillées pour les salariés à temps partiel. De même, l'annualisation du temps de travail tend à réduire la durée travaillée en moyenne annuelle. Les écarts entre les hommes et les femmes, ou entre les cadres et indépendants et les autres salariés, ont eu tendance à se creuser.



En raison de ces divers facteurs, la durée globale travaillée sur l'année resterait stable autour de 1 600 heures pour les salariés au cours des vingt prochaines années. On entérine ainsi la rupture historique que constitue la tendance observée depuis le début des années 2000, c'est-à-dire l'arrêt de la baisse

[1] Gonzalez L. et Mansuy A. [2009], « En 2007, les salariés à temps complet ont dépassé, en moyenne, les "35 heures" », *Insee Première*, n° 1249, juillet.

continue de la durée du travail. Les disparités pourraient néanmoins demeurer fortes entre catégories d'actifs, notamment entre les femmes et les hommes.

### 💡 Variante – Remontée de la durée du travail annuelle en 2030

Dans les années 1990, les Américains ont travaillé plus longtemps que dans les années 1970. Cette rupture de tendance ne s'est pas confirmée par la suite, avec le retour à la stabilité observée depuis trente ans autour de 1 800 heures annuelles. Mais cette hausse de la durée travaillée a donné à penser qu'elle pouvait marquer une transformation du rapport au temps de travail au détriment du temps libre<sup>1</sup>.

À l'horizon des vingt prochaines années, pour la France, on pourrait observer une évolution semblable, y compris de manière limitée sur une ou deux décennies. En effet, avec le choc démographique, en cas de reprise forte de l'activité économique, l'accroissement de la durée du travail peut constituer une piste dont se saisiraient les entreprises. En outre, on doit rappeler que près de 30 % des salariés à temps partiel souhaiteraient travailler davantage (ce qui représente 5 % de l'emploi total).

En 2005, seuls 37 % des salariés ont des horaires « normaux »<sup>2</sup> : deux salariés sur trois ont des horaires atypiques (travail de nuit, travail du dimanche, travail du samedi, horaires alternés, etc.)<sup>3</sup>. Les très longues durées de travail (plus de 48 heures hebdomadaires) concernent 10 % des actifs occupés et 9 % des salariés ; elles sont relativement stables depuis vingt ans<sup>4</sup>. La part des actifs occupés effectuant 45 heures ou plus s'est même accentuée entre 1998 et 2005 (de 12 % à 17 %). De manière générale, le recours aux horaires atypiques s'est accru, avec en outre une augmentation des phénomènes de cumuls d'horaires atypiques. La part du travail de nuit a doublé en vingt ans<sup>5</sup>. Ces évolutions se traduisent aussi par un étirement de la journée de travail, parfois avec d'importantes coupures<sup>6</sup>.

---

[1] Schor J. (1993), *The Overworked Americans. The Unexpected Decline of Leisure*, Basic Books.

[2] « Arriver à son travail le matin, en repartir en fin d'après-midi, à des horaires prévus à l'avance, et se reposer le week-end » ; cf. Bué J. et Coutrot T. (2009), « Horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories », *Premières synthèses*, DARES, n° 22.2, mai.

[3] La France ne diffère guère, sur ce point, des autres pays de l'UE ; cf. Boulin J.-Y. (2010), *op. cit.*

[4] Devetter F.-X. (2008), « Travailler au-delà de 48 heures par semaine », *Travail et emploi*, DARES, n° 114, avril-juin.

[5] Edouard F. (2010), *Le travail de nuit : impact sur les conditions de travail et de vie des salariés*, Avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental, juillet.

[6] Ettighoffer D. et Blanc G. (1998), *Le syndrome de Chronos. Du mal travailler au mal vivre*,

On note cependant une grande diversité des conditions horaires de travail, notamment entre secteurs d'activité. Les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, de la santé et de l'action sociale, de la production de combustibles et de carburants et des transports sont les plus touchés par les horaires atypiques. Le secteur des services personnels et domestiques se distingue très fortement, avec des durées de travail hebdomadaire de moins de 30 heures. Les autres secteurs sont moins touchés par les horaires atypiques (activités financières, conseil et assistance par exemple).

Par ailleurs, les salariés les plus utilisateurs de TIC sont moins concernés par les horaires atypiques et ont une plus grande prévisibilité des horaires<sup>1</sup>, dont la gestion est plus souvent formalisée. Cela se traduit aussi par des astreintes formelles mais plus largement par une certaine généralisation de la notion d'astreinte dans la manière dont certaines entreprises et collectifs de travail utilisent les TIC mobiles<sup>2</sup>, qui deviennent ainsi un véritable « fil à la patte » pour le salarié.

La porosité entre vie familiale et vie professionnelle, l'extension des horaires d'ouverture dans le commerce et les services aux particuliers, induisent la poursuite de la diffusion des horaires atypiques au cours de deux décennies à venir, de manière informelle pour certains (TIC mobiles), formelle pour d'autres.



### **Variante – Reprise en main de la collectivité sur les horaires de travail limitant la diffusion des horaires atypiques**

La collectivité s'accorde pour considérer que certains temps sociaux doivent demeurer à l'écart du travail (dimanche, nuit, repos hebdomadaire, etc.). Sans revenir sur des évolutions sociétales et organisationnelles fortes, les marges de manœuvre plus grandes des salariés liées au nouveau contexte d'une pénurie relative de main-d'œuvre et les efforts des entreprises en matière d'amélioration des conditions de travail seraient appuyés par une prise de conscience des consommateurs.

Plus qu'une re-normalisation juridique des horaires de travail, ce sont les progrès des marges de manœuvre individuelles des salariés ainsi que ceux des

---

Eurotechnopolis Institut, Paris, Dunod.

[1] Données COI 2006, Greenan *et al.* (2011), *op. cit.*

[2] Isaac H., Campoy E. et Kalika M. (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, n° 13, mars.

consommations numériques qui entraînent ces évolutions. Par exemple, il n'est pas nécessaire d'étendre toujours plus les contacts humains lorsque les services en ligne fonctionnent selon la logique 24h/24 et 7j/7. En outre, les marges de flexibilité dans la gestion des horaires, avec des possibilités de travail à distance, permettent à la majorité des consommateurs de satisfaire leurs besoins de services dans les horaires traditionnels de l'activité humaine (c'est-à-dire ceux du soleil).

## 2.2. Rythmes de travail : l'instantanéité et l'urgence mises en question

La fluidification de l'espace qui résulte de la révolution Internet<sup>1</sup> a contribué à raccourcir le temps dans la vie privée mais également au travail. Les TIC permettent un fonctionnement en temps réel de l'activité productive<sup>2</sup>, en particulier avec l'avènement des outils collaboratifs. Les TIC favorisent aussi une accélération de la circulation des informations et des processus opérationnels, des délais de conception. Elles viennent ainsi renforcer la tension temporelle introduite dans les processus de production organisés en « flux tendus » et en « juste-à-temps »<sup>3</sup>.

L'intensification trouve aussi sa source dans l'accélération du rythme de travail, dans une culture managériale et sociétale de l'immédiateté et de l'urgence<sup>4</sup>. L'orientation « client » de l'ensemble de la chaîne de production, qui ne concerne pas seulement les salariés directement en contact avec le public, nourrit de même la logique de simultanéité. Au-delà, les comportements des actionnaires et des investisseurs<sup>5</sup> renforcent la pression du court terme dans l'ensemble du monde économique.

La surcharge informationnelle, la discontinuité des activités et le moindre temps pour la réflexion (inconvénients aggravés par le travail à l'heure des TIC,

---

[1] Salmon J.-M. (2000), *Un monde à grande vitesse*, Paris, Seuil, mai.

[2] Isaac et al. (2007), *op. cit.* ; De Coninck F. (2009), « Usages professionnels des nouvelles technologies et espace-temps », *Informations sociales*, n° 153, mars ; Damhuis L. (2009), « Les TIC changent-elles notre rapport au temps ? », *Notes éducation permanente*, Association pour une Fondation travail-université, n° 9, juillet.

[3] Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris, Seuil.

[4] Ettighoffer D. et Blanc G. (1998), *op. cit.* ; Aubert N. (2003), *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Paris, Flammarion.

[5] Institut de l'entreprise (2010), « Favoriser une meilleure prise en compte du long terme », *Les notes de l'institut*, janvier.

notamment des TIC mobiles<sup>1</sup>) complexifient également les temps de travail. Les usages mobiles des TIC posent des problèmes de fragmentation et d'interruptions dans le travail.

De fait, l'intensité et le rythme du travail se sont accrus dans les années 1990 pour connaître une pause ensuite. 26 % des actifs déclarent devoir travailler dans l'urgence en 2005<sup>2</sup>. Ces perceptions se trouvent renforcées par la mauvaise articulation des temps car de nombreux salariés subissent l'imprévisibilité de leurs horaires, qui ne sont connus que quelques semaines, voire quelques jours à l'avance.

À l'horizon des vingt prochaines années, cette accélération du rythme de travail ne devrait pas être remise en cause et, au mieux, pourrait se stabiliser au niveau actuel. D'une part, il est possible que la diffusion des nouvelles organisations de type *lean production* se stabilise parce qu'elle aura atteint un plafond, à l'image de ce que l'on a pu observer dans les économies anglo-saxonnes<sup>3</sup>. La pause dans l'intensification du travail identifiée au milieu des années 2000<sup>4</sup> en France en serait alors la conséquence. D'autre part, les TIC, et en particulier Internet, permettent aussi le développement d'un travail a-synchrone et des gains de temps collectifs grâce à l'interconnectivité<sup>5</sup>, qui ouvrent des marges de flexibilité temporelle. On peut espérer que de nouveaux usages<sup>6</sup> et une meilleure appropriation d'une gestion des temps productifs concentreront l'urgence sur ce qui relève véritablement de l'urgence, et organisent des plages de ralentissement pour les opérations qui nécessitent un temps de réflexion et d'analyse. Cette évolution suppose aussi que les préoccupations de long terme retrouvent une certaine force dans le monde économique<sup>7</sup>.

---

[1] Besseyre des Horts C.-H. et Isaac H. (2006), *op. cit.*

[2] Source : enquête Conditions de travail 2005, DARES, traitement CAS.

[3] Askenazy P. (2009), *op. cit.* ; Askenazy P. (2005), « Sur les sources de l'intensification », *Revue économique*, vol. 56, n° 2, mars.

[4] Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S. et Vinck L. (2007), *op. cit.* L'enquête Conditions de travail qui sera réalisée par la DARES en 2012 constituera à cet égard un indice important sur l'évolution de la tendance.

[5] Damhuis L. (2009), *op. cit.*

[6] Les salariés feraient ainsi usage d'un certain « droit à la déconnexion » (Ray J.-E. et Bouchet J.-P., 2010, *op. cit.*) et les entreprises et les managers tiendraient compte systématiquement des charges de travail dans la programmation des projets et des processus de production.

[1] Voir par exemple les mesures prônées par l'Institut de l'entreprise (2010), *op. cit.*

### 2.3. Flexibilité et management du temps de travail

En 2005, 60 % des salariés ont des horaires de travail qui sont déterminés par l'entreprise sans possibilité de changement<sup>1</sup>. Les salariés qui possèdent des marges de manœuvre dans la détermination de leurs horaires sont des cadres et ingénieurs pour l'essentiel. Une des catégories les plus contraintes dans la temporalité et les rythmes de travail est celle des opérateurs de centres d'appel<sup>2</sup>, où tous les délais (pour un appel, entre deux appels, etc.) sont prescrits et contrôlés.

Pour favoriser la conciliation vie familiale/vie professionnelle, les grandes entreprises américaines ont développé des politiques de flexibilité du temps de travail (*flexible working policies*)<sup>3</sup> donnant plus de marges de manœuvre aux salariés pour organiser leur temps de travail. Contrairement à l'Europe du Nord, la France est encore loin de ces pratiques. L'organisation du travail y étant moins souple, il est relativement plus difficile pour le salarié de s'absenter pour des raisons familiales. Toutefois, l'autodétermination des horaires a légèrement progressé sur la dernière période.

Demain, la question pour les salariés sera moins de réduire leur temps de travail (certains souhaitant même l'augmenter) que de gagner des marges de manœuvre en matière d'organisation pour assurer la conciliation avec la vie personnelle. C'est l'imprévisibilité et le faible horizon temporel des horaires qui sont particulièrement en cause. Cette préoccupation est très présente chez les jeunes diplômés<sup>4</sup>.

L'absence de maîtrise sur les horaires ne trouve pas seulement son origine dans les lacunes des pratiques managériales mais aussi dans des contraintes de l'activité productive elle-même. Les industries de process vont continuer à fonctionner avec des horaires alternés (2x8, 3x8), tandis que les services en contact direct avec le public vont maintenir une recherche de réactivité à la demande des clients. L'exigence des organisations en flux tendus, fondée sur le temps du marché, ne devrait pas se réduire. Comme ces emplois vont

---

[2] Source : enquête Conditions de travail 2005, DARES, traitement CAS.

[2] Hechiche-Salah L., Ben Radhia I. et Ben Ammar-Mamlouk Z. (2009), « Les centres d'appel : 'eldorado technologique' ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ? », *Management & Avenir*, n° 26, juin.

[4] Ollier-Malaterre A. (2009), « Vie professionnelle et vie personnelle aux États-Unis : que font les employeurs ? », *Informations sociales*, n° 153, mars.

[5] Delay B. (2008), « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », *Document de travail*, CEE, n° 104, septembre.

continuer à se développer, les progrès du management du temps de travail seront limités dans les vingt prochaines années.

Certes, le travail intellectuel et les postes d'encadrement vont continuer à progresser dans l'emploi total, nourrissant des perspectives de maîtrise d'une organisation plus flexible du temps de travail et donc la poursuite de la légère tendance à l'amélioration dans ce domaine. La flexibilité du temps de travail qui en résultera sera accrue. Mais une large partie des salariés demeurera dans le régime temporel actuel marqué par la volatilité et la relative imprévisibilité des horaires, par ailleurs prescrits par l'entreprise. Ainsi, les disparités des usages du temps de travail s'accroîtront, ne serait-ce que par une individualisation encore plus forte des régimes de temps de travail.



### **Variante – Une nette progression du nombre de salariés maîtrisant leurs horaires**

En raison du changement démographique, d'une population active moins dynamique et de l'élévation du niveau de formation de la main-d'œuvre féminine, une plus grande maîtrise des salariés sur l'organisation de leur temps de travail apparaît possible dans vingt ans. Cette évolution suppose que les organisations du travail se transforment largement (notamment grâce aux progrès des usages des TIC par les entreprises et par les salariés). Du côté des entreprises, cela suppose un développement de la négociation collective, dans les entreprises et dans les branches, en faveur d'une flexibilité équilibrée du temps de travail, déclinée en chartes, règlements intérieurs et guides de bonnes pratiques. Du côté des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, un enrichissement du compte épargne-temps apparaît utile dans une perspective transférable et monétisable pour en faire un outil valorisant les congés de longue durée. Le compte épargne-temps deviendrait un support des systèmes de débits-crédits du temps de travail.

## **Conclusion**

L'unité du temps de travail, née de la révolution industrielle, continuerait donc à être largement remise en cause à l'horizon 2030.

Du point de vue du salarié, au cours des vingt prochaines années, on assisterait à un allongement de la durée de vie active sur l'ensemble du cycle de vie, avec une stabilité de la durée annuelle travaillée. La tendance à la porosité des temps sociaux, notamment entre temps professionnel et

temps personnel, se maintiendrait mais de manière plus intégrée permettant un progrès de la conciliation entre les différentes sphères de la vie des individus.

Du point de vue de l'entreprise, l'exigence de réactivité temporelle passerait par un recours important aux horaires atypiques plus que par l'accentuation du rythme de travail. La flexibilité du temps de travail serait davantage mobilisée mais de manière à laisser plus de marges de manœuvre aux salariés dans l'organisation et le management des temps de travail. Cependant, une certaine segmentation des régimes temporels entre différentes catégories de travailleurs perdurerait.





## Troisième Partie

# Quelques scénarios pour 2030



## Grandes tendances et méthodologie

**L**'analyse des évolutions du travail et de l'emploi, présentée dans les deux premières parties, a montré la multiplicité des facteurs en jeu. Pour envisager les futurs possibles du travail et de l'emploi, il est apparu nécessaire de repartir de ces facteurs, de les ordonner en quelques grandes catégories et de décrire, pour chacune d'elles, les évolutions qu'elles pourraient connaître au cours des vingt prochaines années.

Une telle démarche ne vise pas à aboutir à une « prévision » de ce que seront le travail et l'emploi dans vingt ans. Il s'agit plutôt de faire le point sur les tendances qui apparaissent aujourd'hui suffisamment fortes pour persister dans les décennies à venir et sur les inflexions qui peuvent y être apportées, au regard des évolutions qui se dessinent aujourd'hui, même s'il est encore difficile d'en mesurer l'impact.

En se fondant sur cette analyse, il a été choisi d'élaborer deux scénarios, esquissant deux futurs possibles du travail et de l'emploi dans les deux prochaines décennies, tout en faisant ressortir la multiplicité des facteurs et la très grande variété des voies d'évolution possibles.

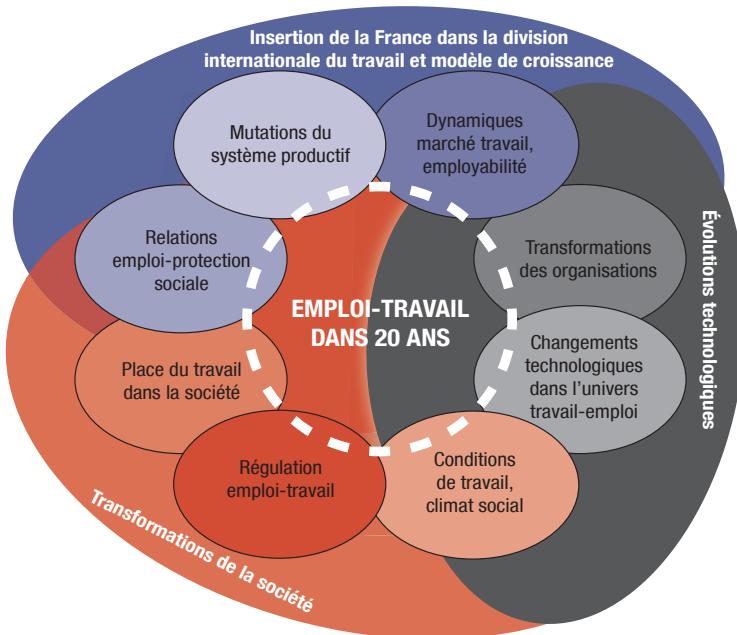
### 1 ■ Les grandes tendances du contexte économique et sociétal

Le schéma suivant résume le cadre d'analyse qui a été utilisé pour examiner les tendances de fond et les inflexions susceptibles de peser sur les évolutions du travail et de l'emploi dans les vingt prochaines années. Il fait apparaître les trois sphères, économique, technologique et sociale, qui interagissent, et les facteurs de changement à l'œuvre dans le champ du travail et de l'emploi.

Au sein des champs économique, technologique et sociétal ont été identifiés huit thèmes les plus en rapport avec les mutations du travail et de l'emploi. Pour chacun de ces thèmes ont été analysées les évolutions de fond susceptibles de

perdurer dans les deux prochaines décennies et les nouvelles tendances qui préfigurent peut-être des inflexions à venir.

### 💡 Présentation du système travail-emploi



Source : CAS

Avant d'examiner ces thèmes, il est nécessaire de rappeler le contexte économique dans lequel ils devraient s'inscrire dans les prochaines décennies. Plus exactement, il s'agit de l'analyse développée précédemment en matière d'évolution du contexte macroéconomique (*cf. Chapitre 4*) et qui constitue la toile de fond commune aux deux scénarios. Globalement, le contexte économique et sociétal sera marqué par une certaine continuité malgré la crise récente et les nouvelles tensions sur le modèle de croissance.

L'insertion de la France dans la division internationale du travail, qui structure désormais l'organisation de notre économie et l'activité des entreprises, devrait perdurer dans les vingt prochaines années. Elle va donc continuer à peser sur le comportement des entreprises qui devront toujours faire face à la

concurrence des économies émergentes, qui ne portera plus seulement sur les conditions de production (en particulier les coûts) mais aussi, de plus en plus, sur les autres segments de la valeur ajoutée (recherche, innovation), rendant plus que jamais nécessaire l'évolution vers l'économie de la connaissance. Cette évolution sera indispensable pour conserver le niveau de compétitivité nécessaire à la poursuite de la création de richesses seule à même d'assurer le maintien de notre modèle social. Vis-à-vis de ses partenaires, la France aura à défendre son rang dans la course à l'innovation et à la recherche.

La concurrence des économies émergentes portera également sur l'accès aux matières premières et à l'énergie dans un contexte de raréfaction des ressources et de montée des préoccupations environnementales qui entraînera une hausse des prix et donc un renchérissement des coûts de production.

Ce durcissement probable de la concurrence internationale pèsera cependant plus ou moins fort sur notre économie selon que se mettront ou non en place des mécanismes de régulation sous l'impulsion des instances internationales (OMC, G20, FMI, OIT)<sup>1</sup>, à l'image de ce qui s'est produit en réponse à la crise de 2008-2009. Leur intervention sera en particulier tout à fait déterminante en matière financière, leur capacité – ou leur impuissance – à réguler le système financier international pouvant modifier profondément le contexte international dans lequel évoluera l'économie française.

En ce qui concerne le modèle de croissance, le modèle actuel, tiré par un niveau élevé de consommation, voire d'hyper-consommation, devrait évoluer à la marge, en cohérence avec les hypothèses retenues en matière d'évolution du contexte international (la France ne pouvant développer seule un modèle de croissance trop différent du modèle dominant). Par ailleurs, ce modèle répond aux attentes de nos concitoyens, dont certains éprouvent encore des difficultés à assurer des besoins élémentaires (logement en particulier).

Cependant, la recherche d'un autre modèle de croissance, encore aujourd'hui au stade de réflexions ou d'expérimentations très limitées, pourrait déboucher sur des réalisations plus nombreuses et donc infléchir le modèle de croissance dominant. Ainsi pourrait-il en être de l'économie « servicielle » qui, grâce à la maximisation des usages des TIC pour la production des services, réduirait l'attachement de la société à la propriété des biens matériels.

---

[1] OMC : Organisation mondiale du commerce ; FMI : Fonds monétaire international ; OIT : Organisation internationale du travail.

Par ailleurs, la recherche d'une consommation plus responsable serait tout à fait conforme aux exigences du développement durable imposées par la raréfaction et le renchérissement des matières premières et de l'énergie. Cependant, même si les préoccupations environnementales progressent, les modes de consommation devraient demeurer très majoritairement marqués par le consumérisme et l'importance attachée au prix des produits.

Sur un plan plus quantitatif, s'agissant de la croissance potentielle, l'évolution dans les vingt prochaines années est relativement contrastée. Dans le scénario de croissance *Au fil de l'eau* évoqué au Chapitre 4, le coût du capital s'accroît suite à la crise et l'évolution de la productivité globale des facteurs demeure limitée, en phase avec la trajectoire observée avant la crise. La croissance de la population active, ralentie mais qui demeure positive, nourrit encore le potentiel de production de l'économie française. La croissance de l'activité apparaît modérée, voire « molle », et il en va de même pour les créations d'emplois. Les effets de la crise sont cependant totalement absorbés à l'horizon 2020. Le chômage structurel revient progressivement au niveau atteint avant la crise. Les contraintes budgétaires des acteurs publics (État, collectivités territoriales, organismes de sécurité sociale) sont très fortes tout au long de la première décennie. Dans la plupart des autres scénarios, les évolutions du chômage structurel, notamment, sont plus favorables.

En matière d'évolution sociétale, la tendance à l'individualisation des comportements devrait s'accentuer. On peut en rappeler deux illustrations (*cf. Chapitre 4*). Au plan démographique, les ménages seront en 2030 plus nombreux et plus petits qu'aujourd'hui, avec davantage de personnes qui vivront seules ; les couples ne formant plus qu'une minorité de ménages. En matière de comportements, on assistera à une différenciation croissante des comportements de consommation ainsi qu'au développement de nouvelles formes d'exclusion.

## 2 ■ Les grandes tendances du travail et de l'emploi dans vingt ans

### 2.1. Les mutations du système productif

Les mutations du processus de production constatées ces dernières années (fragmentation des chaînes de valeur, extension de la sous-traitance et de l'externalisation) devraient se poursuivre car elles sont au cœur du modèle de croissance qui, nous l'avons vu, a toutes les chances de perdurer dans les décennies à venir. Cependant, la question du rythme et de l'intensité de ce

mouvement demeure ouverte – question fondamentale compte tenu de son impact sur les conditions de travail et le volume de l'emploi. Elle dépendra en effet de la contrainte plus ou moins forte que fera peser l'environnement international sur l'économie française.

Il en ira de même pour la localisation des emplois (*cf. Chapitre 8*), le phénomène de territorialisation de la production ayant vocation à se poursuivre dans le cadre de la fragmentation des chaînes de valeur. Le développement des groupes comme mode d'organisation des entreprises sera également placé sous la double influence de la financiarisation de l'économie et de la recherche d'une taille critique dans le cadre de la compétition internationale.

Au-delà de la poursuite de ces tendances, le e-commerce, qui ne représente aujourd'hui que 4 % du commerce, poursuivra vraisemblablement son développement pour atteindre 20 % du chiffre d'affaires du secteur<sup>1</sup>. Cela devrait avoir des conséquences importantes pour l'emploi dans le secteur de la distribution, de la logistique et du transport, cette évolution étant cohérente avec la diffusion croissante des TIC et les préoccupations liées au développement durable.

Parmi les mutations à venir du système productif, il faut signaler :

- celles liées aux exigences du développement durable (diffusion des technologies vertes) ;
- celles résultant de l'orientation de l'économie française vers une économie de la connaissance avec une place accrue des activités de recherche et d'éducation ;
- celles découlant du vieillissement de la population (gérontechnologies, télé-médecine, etc.).

Ces dernières mutations sont importantes, moins pour les conséquences concrètes qu'elles auront sur le travail et l'emploi dans les vingt prochaines années (compte tenu de leur rythme de développement) que parce qu'elles préfigurent des évolutions plus fondamentales pour les décennies suivantes.

## 2.2. Le devenir de la place du travail dans la société

La question de la place du travail dans la société est particulièrement débattue en France, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays où le travail

---

[1] Moati P., Jauneau P. et Lourdel V. (2010), *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur*, CREDOC, Cahier de recherche, n° 271, novembre.

revêt une dimension plus instrumentale (*cf. Chapitre 5*). Compte tenu de la lenteur avec laquelle évoluent les représentations sociales, il est vraisemblable que la France va conserver sa spécificité, même si la nouvelle attitude des jeunes générations vis-à-vis du travail peut conduire à une convergence progressive avec les pays européens.

La principale évolution, liée au développement des TIC et à l'autonomisation des formes de travail, sera l'imbrication croissante entre vie personnelle et professionnelle, avec une difficulté d'articulation entre ces deux sphères et donc la nécessité pour les entreprises et les pouvoirs publics de mettre en place de nouvelles politiques intégrées de conciliation des temps sociaux.

### **2.3. Les relations entre emploi et protection sociale**

Les relations entre emploi et protection sociale vont être profondément affectées par les évolutions démographiques (vieillissement de la population) qui vont accroître les besoins de financement d'un système de protection sociale déjà déficitaire. En effet, le système français de financement de la protection sociale repose très largement sur les cotisations sociales, même s'il a évolué ces dernières années. Ce mode de financement, qui n'assure pas aujourd'hui l'équilibre des régimes sociaux, ne pourra pas faire face à l'évolution prévisible des dépenses sociales. Par ailleurs, ce mode de financement n'apparaît pas favorable à l'emploi dans le contexte de compétition internationale sur le coût des facteurs de production

Dans ce contexte, en matière de dépenses de santé, la solidarité nationale continuera de se concentrer sur les risques majeurs (hôpital, affections de longue durée) et sur les populations les plus défavorisées (CMU-couverture maladie universelle). La remise en cause des niches fiscales et sociales ne permettra pas de soutenir l'ensemble des dispositifs de protection sociale complémentaire. Seules les grandes entreprises et/ou les entreprises en croissance pourront élargir la gamme des protections complémentaires, y compris pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre.

Contrairement aux mutations du système productif assez largement « imposées » par le contexte international et par les exigences du développement durable, les marges de manœuvre des acteurs politiques et sociaux devraient être relativement plus grandes sur les évolutions des relations entre emploi et protection sociale.

## 2.4. Les dynamiques du marché du travail et de l'employabilité

On devrait s'orienter, sur le marché du travail, vers une redistribution des actifs en trois groupes, avec des salariés sécurisés/protégés, des salariés mercenaires/travailleurs libéraux à revenus variables et des salariés précaires formant un volant flexible (*cf. Chapitres 2 et 6*).

Cette perspective renvoie notamment au constat de l'essor important des contrats courts ces dernières années. Cet essor va-t-il se poursuivre ou peut-on estimer qu'un point d'équilibre entre CDI et contrats courts a été atteint, permettant aux entreprises de faire face aux aléas de la conjoncture ? Elle renvoie également au développement de nouvelles formes d'emploi (multiplicité des statuts d'emploi, portage salarial) qui devrait se poursuivre.

Par ailleurs, en termes de métiers, le marché du travail va connaître au cours des vingt prochaines années la poursuite de l'essor des nouveaux métiers de l'économie numérique, du dynamisme des métiers de la protection de l'environnement et des métiers d'aide à la personne. Ces créations d'emplois vont orienter la structure du marché du travail en termes de qualifications et de compétences et peser sur les besoins en formation et en certification. Plus largement, l'économie numérique et la croissance verte<sup>1</sup> vont faire évoluer les compétences de nombreux métiers, tandis que le vieillissement de la population va interroger les métiers du grand âge<sup>2</sup>.

La relégation de certaines populations et territoires devrait se maintenir dans une société où l'essor des réseaux sociaux dans la vie professionnelle, la croissance et la différenciation des mobilités professionnelles et le développement des compétences relationnelles nourrissent la fragmentation du marché du travail.

## 2.5. Les changements technologiques dans le champ travail-emploi

Le phénomène marquant de ces dernières années en matière de changements technologiques a été le développement des TIC à la fois sur les postes de travail en entreprise et hors de l'entreprise (TIC mobiles), pendant le temps de travail ou hors travail, à domicile (*cf. Chapitres 8 et 9*).

À l'avenir, compte tenu des performances croissantes des TIC, de leur plus grande facilité d'utilisation et de la diminution de leur coût, l'exercice concret

---

[1] Jolly C. et al. (2010), *op. cit.*

[2] Klein T. (2010), *op. cit.*

d'un travail plus mobile, voire nomade, qui a jusqu'à présent progressé de manière limitée et surtout pour le travail intellectuel, devrait se développer. Ce travail relève aujourd'hui pour une grande part de l'autorégulation et une telle situation ne pourra pas perdurer si ce mode d'activité devait connaître un développement important, d'autant plus que de nouvelles questions surgissent (sécurité des informations et secret des correspondances, utilisation des outils de géolocalisation, etc.), avec un impact sur la relation de travail entre employeur et salarié.

La diffusion rapide des TIC dans la société<sup>1</sup> et le départ en retraite des salariés âgés devraient atténuer la question de la « fracture numérique » au sein des entreprises, même si l'allongement de la durée de vie au travail peut conserver à ce problème une certaine acuité d'ici 2020.

Au-delà du travail, ce sont les processus de production eux-mêmes qui pourraient évoluer avec l'usage des TIC. Mais la diffusion progressive de celles-ci ne devrait pas, sur les vingt prochaines années, bouleverser les conditions de travail et les processus de production dans l'ensemble de l'économie. Ces technologies sont cependant porteuses à plus long terme de mutations considérables dans les domaines de l'emploi et du travail. La robotisation des tâches à faible valeur ajoutée est, elle, beaucoup plus avancée et devrait se poursuivre, posant comme aujourd'hui la question de l'ajustement des compétences des opérateurs de production et donc de la mobilisation des systèmes d'éducation et de formation.

## 2.6. Les transformations des organisations du travail

La transformation des organisations dans les entreprises découlera pour une large part des mutations du système productif. On pourrait ainsi voir coexister plusieurs types d'entreprises. Le modèle dominant restera celui des « entreprises réseaux » hiérarchisées et étendues, avec des entreprises donneuses d'ordre recentrées sur leur cœur de métier et recourant à l'externalisation et à la sous-traitance mais selon des modèles plus ou moins coopératifs. Des « entreprises réseaux » plus « plates » (organisées sur des logiques de donnant-donnant et des associations sur des projets ponctuels), voire des entreprises « virtuelles », pourraient émerger au cours des vingt prochaines années.

Les changements technologiques, notamment le développement des TIC, auront aussi des conséquences en matière d'organisation du travail (travail en

---

[1] Bigot R. et Croutte P. (2010), *op. cit.*

réseau et en mode projet) et donc en matière de GRH avec la mise en place de politiques prenant en compte l'éclatement des lieux de travail : gains de productivité du travail nomade, individualisation croissante des modes de valorisation du travail des salariés.

Dans un contexte de flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante, les mutations du système productif et le changement technologique devraient contribuer au développement des formes d'organisation du travail « apprenante » et « simple » au détriment des formes taylorienne et de *lean production* (cf. Chapitre 7).

Concernant l'évolution de la gouvernance des entreprises, la question centrale sera celle de la place respective des différentes « parties prenantes » (actionnaires, salariés, clients, société civile, pouvoirs publics). Aujourd'hui, le modèle actionnarial (« *shareholder* ») conduit à donner à l'actionnaire une place prépondérante. Les nouvelles attentes qui s'expriment en direction des entreprises (contribution à l'effort de formation de la Nation, promotion de la diversité, développement durable, etc.) amèneront un rééquilibrage de la place des différents acteurs. Ainsi, les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), aujourd'hui très minoritaires et largement cantonnées aux très grandes entreprises, pourraient se développer.

## **2.7. L'évolution des conditions de travail**

Nous nous sommes interrogés dans le Chapitre 7 sur la signification à donner à la « pause » constatée ces dernières années en matière de dégradation des conditions de travail (pause dans l'intensification du travail mais risque de reprise avec une hausse des troubles musculo-squelettiques et des risques psychosociaux). Au-delà, la sensibilité croissante de la société à la qualité de vie au travail et les initiatives des pouvoirs publics (plans Santé au travail) vont sans doute conduire à faire de la question des conditions de travail un thème privilégié du dialogue social. Plusieurs évolutions déjà évoquées vont y contribuer : l'essor des TIC, des organisations « apprenantes », de la flexibilité organisationnelle et temporelle et l'allongement de la durée d'activité.

## **2.8. L'évolution des modes de régulation dans le champ travail-emploi**

Au sein des entreprises, les modes d'organisation et les nouvelles formes de travail conduiront à une modification du rapport salarial classique (affaiblissement du lien de subordination, en particulier pour le travail intellectuel et

nomade). Dans ces conditions, les modes actuels de régulation (code du travail et intervention des instances représentatives du personnel) verront leur efficacité encore diminuer.

À l'extérieur des entreprises, la fonction d'impulsion de l'État, qui a été déterminante au cours des dernières décennies dans le champ travail-emploi, risque d'être remise en cause en raison des contraintes budgétaires. L'État ne pourra donc plus autant que par le passé intervenir financièrement pour accompagner les compromis sociaux (par diverses exonérations, par exemple, comme pour l'épargne salariale ou la couverture sociale complémentaire) ou mettre en œuvre des dispositifs visant à améliorer le fonctionnement du marché du travail.

### 3 ■ Méthodologie et présentation des scénarios

À l'horizon de vingt ans, sauf ruptures majeures qu'il ne faut pas exclure, les tendances lourdes à l'œuvre sur le moyen-long terme s'inscrivent ainsi dans la dynamique économique et sociale des deux dernières décennies. Cela ne signifie pas que rien ne bougera mais que ces évolutions seront progressives.

L'analyse des facteurs susceptibles de peser sur les évolutions du travail et de l'emploi montre, sans surprise, que le champ des possibles est immense, compte tenu de la multitude des combinaisons envisageables. Selon la rapidité avec laquelle évolueront les modes de production, les organisations du travail et les relations entre les différents acteurs, pour ne citer que ces trois éléments, nous pouvons avoir dans vingt ans des formes de travail et d'emploi très différentes.

Afin de mieux rendre compte du champ très ouvert des futurs possibles, un certain nombre de choix méthodologiques ont été faits :

- ne pas construire un « scénario tendanciel » en tant que tel (même si les éléments décrits dans le présent chapitre en ont dessiné les contours) ; la prolongation des tendances ne fait pas forcément un scénario cohérent et, parce qu'il exclut toute rupture, ne constitue pas un scénario central ou le plus probable ;
- ne pas distinguer un scénario fondé sur des facteurs uniquement exogènes et un scénario fondé sur des facteurs exclusivement endogènes, ce qui eût été artificiel et parfois délicat (un facteur peut être considéré comme

exogène ou endogène selon le point de vue, s'agissant par exemple des évolutions technologiques ou de la contrainte internationale) ; toutefois, le poids des facteurs exogènes peut apparaître plus ou moins fort dans les deux scénarios retenus ;

- en conséquence, ne pas proposer un scénario « volontariste », relevant d'une approche plus normative ; d'une part, à des degrés divers et selon des modalités différentes, les acteurs ont des rôles importants à jouer dans les deux scénarios ; d'autre part, les propositions avancées en fin de rapport constituent pour l'essentiel des réponses aux enjeux communs aux deux scénarios (mais sans doute selon des degrés de priorité divers) ;
- de même, ne pas distinguer un scénario « positif/souhaité/rose » et un scénario « négatif/redouté/noir », bâti sur des jugements de valeur ; chaque scénario relève, avant tout, d'une logique différente ; toutefois, le risque de rupture ou de crise majeure n'a pas été exclu des réflexions (*cf. encadré ci-dessous*) ;
- enfin, ne pas faire des deux scénarios proposés des « scénarios d'encadrement », aux logiques ou aux paramètres opposés, envisagés comme des balises à l'intérieur desquelles d'autres scénarios d'évolution du travail et de l'emploi pourraient se produire au cours des vingt prochaines années.

### **Quelques ruptures possibles**

La fragilité du système financier international, illustrée par la récente crise, mais aussi les difficultés budgétaires de la France et de nombreux de ses partenaires européens, les tensions politiques et économiques au sein de l'Union européenne, les conflits que connaissent plusieurs régions du monde peuvent, à tout moment, déboucher sur des crises majeures dont les conséquences sur l'économie et la société françaises seraient considérables. Parmi les ruptures plus susceptibles de modifier la trajectoire du travail et de l'emploi dans vingt ans, on peut en mentionner sept :

- abandon du cycle de Doha et orientation vers des politiques protectionnistes dans un contexte de retour marqué du bilatéralisme en matière économique ;
- décrochage de compétitivité de l'économie française par rapport à l'Allemagne et/ou de l'économie européenne par rapport aux pays émergents ;

- affaiblissement des sources de financement de la protection sociale (en raison de pertes massives de compétitivité, nécessitant une forte baisse des dépenses sociales) ;
- fuite devant le « travail marchandise », parallèlement à la mise en place d'un revenu universel d'existence ;
- méfiance exacerbée de la société à l'égard des TIC et de la technologie en général [scénario « technophobique »] ;
- baisse des taux d'activité des jeunes et des seniors, marquant une exclusion croissante de ces deux populations des entreprises et remettant en cause la tendance de la décennie 2000-2010 ;
- blocage des partenaires sociaux « classiques », se traduisant par l'absence de nouveaux accords nationaux interprofessionnels dans un contexte d'essor des acteurs radicaux dans le champ du travail et de l'emploi.

Ainsi, les deux scénarios ont été esquissés selon une approche volontairement qualitative, à partir de deux logiques ou idées-force différentes, couplant des facteurs exogènes – de contexte – et endogènes (évolutions spécifiques du travail et de l'emploi) et enrichis d'autres paramètres, notamment ceux relevant des évolutions du champ de la régulation de l'emploi et du travail :

- l'une table plutôt sur une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, c'est-à-dire « poussant » des tendances en cours et faisant l'hypothèse de mutations plus marquées (accélération, voire rupture incrémentale) sur les plans technologique et sociétal ;
- l'autre est basée sur l'avènement de nouveaux équilibres, sous l'effet conjugué des dynamiques de rééquilibrage global du contexte international, qui rendent par ailleurs plus faciles des dynamiques de reconfiguration des jeux d'acteurs et de leurs modalités d'intervention sur le champ de l'emploi et du travail.

Il s'agit donc bien de deux « histoires » différentes, même si :

- un tronc commun « quantitatif » est constitué par les éléments macroéconomiques détaillés au Chapitre 4 (population active, croissance potentielle, niveaux de l'emploi et du chômage progressivement plus favorables, contrainte de finances publiques sur la période 2010-2020, etc.), ce qui constitue un choix méthodologique important ;

- un autre élément essentiel est commun aux tendances et aux deux scénarios (mais à des degrés sans doute divers, sans devoir toutefois être remis en cause dans l'un ou l'autre scénario) : dans tous les cas, la fragmentation du travail et de l'emploi ainsi que l'éclatement « des mondes du travail » devraient se développer, avec la poursuite de la remise en cause des « unités » (de lieu, de temps, d'action) évoquée dans la deuxième partie du rapport ;
- on n'a pas cherché à distinguer systématiquement (donc artificiellement) les deux scénarios sur l'ensemble des paramètres du système travail-emploi, mais préféré se concentrer sur ceux qui étaient le plus directement influencés par la logique principale du scénario considéré.

Par ailleurs, les scénarios prennent en compte le facteur temps, certaines tendances peu visibles en début de période pouvant jouer un rôle plus important vers 2030.

Enfin, il faut souligner que le caractère global de ces scénarios les rend peu opérants si l'on souhaite les appliquer à tel secteur économique ou à telle partie de la population. En effet, la pertinence des diagnostics et les logiques et paramètres discriminants entre les scénarios touchent de manière très différente les métiers et les secteurs. Si la mondialisation et la financiarisation de l'économie affectent plus ou moins tous les secteurs, leur intensité est moins forte et les conséquences moins directes pour les salariés du tertiaire non marchand que pour les salariés de l'industrie. De même, le poids d'une seule politique peut être tout à fait déterminant pour une profession (la politique agricole commune pour les agriculteurs ou la politique du logement pour le secteur du bâtiment).



Deux exemples de distinction entre les scénarios.

	Tendances	Scénario 1 <i>Accélération technologique et sociétale</i>	Scénario 2 <i>Nouveaux équilibres</i>
<b>Dynamiques du marché du travail et de l'employabilité</b>	Croissance et différenciation des mobilités professionnelles	Développement des « marchés professionnels »	Retour des « marchés internes »
<b>Transformations des organisations</b>	Essor des « entreprises réseaux » hiérarchisées et « étendues », sur le modèle de la grande entreprise et de la sous-traitance en cascade	Essor des « entreprises réseaux » « plates », assises sur des logiques de donnant-donnant sur des projets ponctuels (« co-entreprise de projet »), voire émergence d'entreprises virtuelles	Essor des « entreprises réseaux » fondées sur des réseaux contractualisés sur du moyen-long terme (au-delà d'un seul projet)

Source : CAS

# Scénario 1

## *Accélération technologique et sociétale*

### 1 ■ Une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, notamment technologiques et sociétales

#### 1.1. La logique

Dans ce scénario, les progrès techniques et les avancées technologiques ont une importance plus grande, ils se diffusent rapidement dans la société et les organisations du travail, avec un fort impact sur les thématiques traitées dans ce rapport.

Cependant, il ne s'agit pas d'un scénario de rupture fondé sur une nouvelle technologie phare ou un nouveau paradigme sociétal lié à l'apparition de certaines technologies. Ce scénario imagine plutôt les effets d'une accélération significative mais crédible d'évolutions en cours (donc une forme de « rupture incrémentale ») liées à de nouvelles technologies connues. On considère qu'un nouveau pas est franchi dans la dimension technologique de nos sociétés au cours des vingt prochaines années, les citoyens s'appropriant ces outils jusque dans leur vie privée. Les entreprises investissent également plus que par le passé dans la recherche et le développement. Ces évolutions s'imposent, par ricochet, au travail<sup>1</sup>.

De ce fait, les technologies clés<sup>2</sup> se développent fortement dans la société, en termes d'usage mais aussi de production par l'industrie française. À cet égard, ce scénario peut être celui d'une réindustrialisation de l'économie française ou

---

[1] Là peut se situer la dimension « rupture » du scénario, car une alternative tout aussi crédible serait celle d'un basculement de la société dans une posture moins technophile et plus critique à l'égard du « progrès », qui pourrait venir se combiner au mouvement en faveur de la décroissance et à la remise en cause de l'hyperconsommation. Les technologies qui sous-tendent ce scénario (TIC, biotechnologies, nanotechnologies, technologies vertes) sont pour une part contestées aujourd'hui.

[2] Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique (2011), *Technologies clés 2015*, mars.

au moins d'un arrêt de la désindustrialisation, même si cela peut se traduire par une concentration accrue sur quelques filières.

Les tendances sociétales exposées précédemment sont accentuées, notamment l'individualisation de la société, mais constituent surtout des éléments moteurs de la dynamique économique et sociale, en particulier s'agissant des tendances qui ne sont pas propres à la société française. Ainsi, le vieillissement de la population ou la forte élévation du niveau de formation de la population active qui accompagne le départ à la retraite des générations du baby-boom vont constituer des leviers profonds de changement des pratiques des acteurs sur le marché du travail et dans les entreprises. Au-delà, la société civile joue un rôle grandissant et les individus sont davantage des acteurs (y compris des « consomm'acteurs »).

Ces évolutions structurelles, qui traditionnellement produisent lentement leurs effets sur la société, agissent par hypothèse plus rapidement et plus fortement au cours des vingt prochaines années. La mutation démographique du départ du marché du travail des baby-boomers peut à cet égard constituer une justification de cette accélération. La sortie de la crise de 2008-2009 et surtout la transition vers une économie verte sont également des éléments moteurs de ces phénomènes d'accélération.

Les technologies de l'information et de la communication jouent ici un rôle de synthèse des deux axes du scénario. Ces outils sont également le support, voire le révélateur de mutations sociétales (par exemple sur les questions de sphère privée, sphère publique et sphère professionnelle). Plus largement, c'est bien le développement d'une économie numérique qui sous-tend ce scénario.

## **1.2. Un scénario d'accélération de la mise en place d'un nouveau modèle de croissance en phase avec les transformations de la société**

S'agissant du contexte économique international, qui demeure marqué par la compétition entre les nations, ce scénario prolonge la dynamique actuelle de la mondialisation au niveau économique et sociétal (*cf. Chapitres 3 et 4*).

Néanmoins, un nouveau modèle de croissance se diffuse dans l'économie française comme dans d'autres pays développés qui combine plusieurs dimensions :

- une économie de la connaissance se nourrissant des efforts d'éducation et de formation tout au long de la vie et les dynamisant elle-même ;

- une économie numérique fondée sur de nouveaux modèles économiques pour la production de biens et services immatériels en forte croissance ;
- une économie verte, qui permet la poursuite du développement économique tout en réduisant la pollution et les émissions de gaz à effet de serre, en limitant le plus possible la production de déchets et le gaspillage des ressources naturelles, en préservant la biodiversité et en renforçant la sécurité énergétique ;
- une orientation plus « servicielle » (économie de l'usage, *cf. Chapitre 4*), s'appuyant sur une inversion de la relation entre industrie et services, le service n'étant plus seulement adjoint à un bien mais fondé sur des ressorts propres comme la maximisation des usages des TIC.

Dans ce scénario d'accélération, la croissance de la productivité des facteurs de production (capital et travail) progresse au cours des deux prochaines décennies par rapport à la tendance observée depuis vingt ans. En effet, le progrès technique et l'innovation s'accroissent dans l'économie française avec l'accentuation de l'investissement en R & D des entreprises et des collectivités publiques. Enfin, cette dynamique profite de la poursuite de l'extension de la production des TIC et de leur diffusion dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Dès lors, ce scénario s'articule avec un scénario de croissance potentielle de type *Croissance soutenue et soutenable* (*cf. Chapitre 4*), avec des évolutions favorables sur le plan de l'activité économique, de l'emploi et du chômage. En revanche, la démographie et la population active constituent des tendances lourdes qui ne sont pas sujettes à variation dans ce scénario.

En ce qui concerne les transformations sociétales, plusieurs grandes évolutions structurent spécifiquement ce scénario. Tout d'abord, les préoccupations environnementales se diffusent et se renforcent. Pour les entreprises, notamment celles en contact avec le grand public, le bilan carbone devient une préoccupation quotidienne. Plus généralement, des collectifs de consommateurs se structurent de plus en plus autour du concept de consommation durable et responsable, exerçant ainsi des pressions, fortes mais plus ou moins ponctuelles, sur les entreprises.

Les mobilités évoluent, avec une progression du nomadisme chez les actifs et les retraités, ce qui se traduit par un accroissement des phénomènes de double résidence principale. Plus généralement, pour une partie de la société,

la sociabilité s'établit dans des réseaux plus larges, avec un affaiblissement des barrières sociales ou ethniques. Les « nouvelles familles » restent le port d'attache de référence dans les réseaux d'appartenance. Les personnes les plus défavorisées continuent à avoir moins le choix de leurs mobilités.

### **1.3. Les dimensions du travail et de l'emploi pour lesquelles le scénario ne se distingue pas des tendances**

Ce scénario ne se distingue pas des tendances identifiées par le groupe de travail en matière de relations entre protection sociale et emploi, ou en matière de conditions de travail (*cf. Chapitre 10*).

Concernant l'évolution des relations entre emploi et protection sociale, la valeur ajoutée créée par la dynamique économique décrite ci-dessus peut assurer le financement du modèle social français. Toutefois, le vieillissement de la population exigeant des ressources supplémentaires (dépenses de retraite, de santé et dépendance), le surplus de ressources de financement ne sera pas extensif, l'éducation, la recherche et les investissements stratégiques nécessitant eux aussi des crédits collectifs. La coordination des interventions demeurant non optimale dans ce scénario, contrairement au scénario 2, les marges de manœuvre sont limitées.

S'agissant des conditions de travail, cela signifie que les acteurs, notamment les entreprises, mettent en œuvre les actions suffisantes pour éviter que l'accélération technologique n'accroisse les risques professionnels pour les salariés. La pression d'une demande sociale désormais attentive aux questions de santé et de sécurité au travail joue un rôle très important dans ces évolutions.

Cependant, quelques éléments illustrent particulièrement ce scénario s'agissant des conditions de travail. Les espaces de travail, en relation avec l'accélération technologique, évoluent avec une standardisation des postes de travail et un développement des espaces de bureau partagé dans un contexte général de diminution forte des surfaces des immeubles de bureau grâce à la généralisation du travail à distance et à l'essor des espaces de travail virtuels.

Les temporalités du travail sont également affectées par l'accélération technologique et sociétale :

- allongement de la durée travaillée sur le cycle de vie mais avec des disparités fortes selon le niveau de qualification, la taille de l'entreprise ;

- baisse de la durée moyenne de travail pour les emplois à temps partiel mais hausse de la multi-activité et donc du nombre d'emplois occupés, c'est-à-dire, au total, stabilité ou hausse globale de la durée travaillée ;
- disparités croissantes dans le degré de maîtrise individuelle du temps de travail selon les catégories d'actifs ;
- poursuite des pratiques d'autorégulation du temps de travail.

## 2 ■ Une accélération technologique et sociétale qui traverse les principales composantes du système travail-emploi

### 2.1. Une évolution de la place du travail dans la société

Dans ce scénario, la place du travail dans la société évolue nettement, avec une différenciation accrue des rapports au travail relativement aux tendances, entre les générations, les sexes, les catégories sociales. La demande d'autonomie croissante dans le travail et les éléments d'enrichissement du contenu (dimension relationnelle, dimension collaborative) peuvent, pour les salariés obtenant satisfaction, maintenir un haut niveau d'attente à l'égard du travail.

Mais parallèlement, la demande croissante pour une meilleure articulation entre vie familiale et vie professionnelle et la volonté de s'investir dans d'autres activités (bénévolat, loisirs) et d'autres registres de relations sociales peuvent conduire à la relativisation de la place du travail. Cette demande de conciliation émane plus particulièrement des femmes et des jeunes générations selon les études les plus récentes (*cf. Chapitre 9*). Les jeunes générations semblent en outre valoriser d'autres modes d'activité (bénévolat) pour l'investissement personnel. Dès lors, la spécificité française en matière de place du travail serait atténuée par une convergence vers les niveaux européens de perception du travail en privilégiant sa dimension instrumentale (rémunération). Cette évolution n'est pas à l'œuvre pour les salariés des grandes entreprises car celles-ci s'impliquent de manière croissante dans les politiques d'articulation vie privée/vie professionnelle.

### 2.2. Les mutations du système productif

Ce scénario est en partie fondé sur une dynamique potentiellement favorable à certaines filières industrielles, sous réserve que la technologie ne se diffuse pas seulement dans les usages de la société mais aussi dans ceux des entreprises et que de nouveaux segments de production de technologie se développent sur

le territoire national. Mais en raison de sa dimension « servicielle », l'éventuelle réindustrialisation dépend aussi de la capacité des entreprises industrielles à enrichir leur production par du service, voire à s'orienter vers une production de service suivant la logique de l'« économie de l'usage ».

De manière moins hypothétique, ce scénario d'accélération technologique se traduit par une forte innovation et diffusion des technologies vertes dans l'économie. Au-delà de la demande sociale et des effets d'offre, il suppose l'existence d'incitations liées aux régulations environnementales. L'évolution des prix relatifs de l'énergie et des transports de marchandises se révèle ainsi favorable à la localisation des emplois dans tous les territoires, selon des logiques de proximité.

En raison de ces dynamiques mais aussi de l'élévation du niveau de formation de la main-d'œuvre et de réformes structurelles dans l'enseignement supérieur et sur le marché du travail (rapprochement des grandes écoles et des universités, valorisation du doctorat comme mode d'insertion professionnelle des diplômés, etc.), on assiste à une croissance importante du secteur de la R & D dans l'économie. Cette situation dynamise l'enseignement supérieur et permet plus largement une transformation du secteur de l'éducation et de la formation *via* un renforcement de la demande sociale (ménages, entreprises) et la diffusion des outils TIC (*e-learning* et enseignement en ligne).

Au plan sectoriel, ce scénario est aussi celui de la révolution de l'e-commerce, qui représente en 2030 plus de 30 % du chiffre d'affaires du commerce. On constate en outre une réduction forte du nombre d'hypermarchés, remplacés par des « *drive-in* » en zones rurales et périurbaines et par des petites surfaces en centre-ville.

Enfin, en relation avec la tendance lourde au vieillissement de la population, la diffusion forte des technologies dans la société et dans le monde du travail se traduit par un essor de la télémédecine et de l'e-santé, d'une part, et des gérontechnologies, d'autre part.

En ce qui concerne la localisation de la production, ce scénario est structuré par deux évolutions apparemment contradictoires :

- un éclatement et une déspecialisation des lieux de production, dans une logique de dispersion accrue du travail et de la production ;
- une forte polarisation géographique des activités innovantes, selon la logique des pôles de compétitivité et des clusters, qui fonctionne à plein en

raison des impératifs de la compétition mondiale et de la localisation des investissements directs en provenance de l'étranger.

### **2.3. De nombreux changements technologiques dans l'univers travail-emploi**

En toute logique, ce scénario d'accélération technologique dans l'ensemble de la société repose également sur une forte diffusion des transformations technologiques du travail et de l'emploi.

On assiste en particulier à l'essor du télétravail : travail à distance via les TIC à temps complet ou à temps partiel de manière formelle (avenant au contrat de travail) ou non, depuis le domicile, de lieux publics ou d'espaces dédiés (télécentres). Plus largement, c'est le travail nomade (plusieurs lieux de travail) qui devient quasi majoritaire à l'horizon 2030, avec la diffusion généralisée des outils mobiles (ultra-portables, smartphones, tablettes, etc.).

Ces évolutions s'inscrivent ici dans un réinvestissement des usages des TIC par le monde du travail, avec une réflexion managériale et une implication des partenaires sociaux dans les droits et devoirs des salariés. Les pratiques abusives, sources parfois de stress et de « joignabilité » permanente, sont encadrées pour une meilleure maîtrise collective. Les projets de système d'information intègrent davantage les préoccupations des ressources humaines, notamment les questions d'accompagnement des changements et des usages par les salariés. Cette prise de conscience permet une forte amélioration de l'ergonomie des outils TIC mobilisés dans le travail ainsi que des réflexions sur les conditions de travail liées aux TIC.

Les processus de production incorporent davantage de TIC. Dans ce scénario, l'économie française connaît une robotisation accrue des tâches à faible valeur ajoutée, y compris dans les services. Parallèlement, outils virtuels et simulateurs se développent dans les phases de conception des produits et services. De manière plus marginale, on assiste à l'émergence du travail dans des mondes virtuels et les univers simulés, au moyen d'avatars.

À l'horizon 2030, des « Fab lab » apparaissent sur le territoire français et les imprimantes 3D se diffusent largement<sup>1</sup>. On voit donc s'implanter des usines

---

[1] L'impression 3D est une technologie développée par le MIT (Massachusetts Institute of Technology) qui permet d'ores et déjà de produire des objets en cire, en plastique ou en métal. De manière industrielle, à partir d'un fichier électronique de conception assistée par ordinateur ou provenant demain de bases de données, l'imprimante dépose ou solidifie des tranches de matière pour composer le produit.

plus petites, plus malléables, incorporant davantage de technologie et capables de produire à la demande du client (travail sur la matière, les atomes et les nanotechnologies). L'artisanat de proximité est redynamisé par la diffusion des imprimantes 3D capables de reproduire des objets simples à la demande et à l'unité.

Ces évolutions ont notamment pour effet de réduire la consommation de biens tangibles, de raccourcir les circuits de production et de distribution mais requièrent l'ajustement des compétences et donc des systèmes d'éducation et de formation.

La diffusion des outils et usages des TIC conduit dans ce scénario à la généralisation rapide du *e-learning* qui prend des formes presque révolutionnaires (mise en place d'un modèle économique, constitution d'une offre large, soutiens publics, etc.). Les actions de formation connaissent une mutation profonde mais aussi un accroissement important, ce qui ne signifie pas la disparition des formations en face à face mais une articulation, parfois au sein de la même formation, entre contenus en ligne et contenus délivrés à l'occasion d'un contact physique dans un cadre collectif. Cette évolution s'accompagne d'une révolution TIC dans l'univers de la formation initiale (enseignement secondaire et supérieur) et profite des investissements importants en recherche pédagogique sur les pratiques.

## **2.4. Dynamiques du marché du travail et de l'employabilité**

L'accélération technologique qui fonde ce scénario favorise la formalisation du capital humain, voire de certaines compétences techniques, les outils TIC notamment étant fortement producteurs de normalisation des processus productifs. Le développement de profils experts à tous les niveaux (ingénieurs, cadres, techniciens, voire opérateurs) est dynamisé. De ce fait, les logiques de type « marchés professionnels » s'accroissent sur le marché du travail. Ce sont des marchés qui reposent sur des compétences techniques suffisamment formalisées pour être mises en œuvre dans différentes entreprises. Dès lors, les travailleurs peuvent passer d'un employeur à l'autre sans affaiblir leurs parcours professionnels<sup>1</sup>.

---

Si l'imprimante et donc l'objet peuvent être de grande taille, les quantités sont limitées ; cf. « Les imprimantes 3D vont-elles remplacer les usines ? », *France culture*, 10 décembre 2010.

[1] Pour les métiers à forte composante relationnelle, notamment les services à la personne, cette émergence suppose une professionnalisation des pratiques, soit par le biais de la formation, soit par le biais des pratiques professionnelles et des structures.

Ces évolutions sont rendues possibles par la forte diffusion des réseaux sociaux professionnels. Souvent organisés en communautés de métier, ceux-ci sont constitutifs de l'identité professionnelle et de l'appartenance au monde du travail, parfois davantage que le rattachement à une entreprise qui n'est plus alors qu'un « véhicule » juridique pour l'exercice d'une activité. En retour, les réseaux sociaux professionnels sont légitimés et rendus encore plus nécessaires.

Le service public de l'emploi est profondément modifié par ces mutations technologiques<sup>1</sup>. Les services en ligne des opérateurs publics et des intermédiaires privés (agences de travail temporaire, autres opérateurs, notamment ceux qui ne sont que virtuels) deviennent le mode majoritaire d'intermédiation des offres et des demandes d'emploi. Au-delà du placement et de la consultation d'offres d'emploi, c'est le métier même de l'intermédiation qui est susceptible d'évoluer avec une part grandissante de télé-conseils, les contacts physiques devenant minoritaires. Les pratiques du e-recrutement sont normalisées, tant par les éditeurs des outils que par les autorités publiques attentives aux contenus des offres et des échanges sur Internet<sup>2</sup>. La lutte contre la discrimination et les politiques de diversité dans les entreprises contribuent à nourrir cette objectivation des processus, tendance renforcée par la dynamique des « marchés professionnels » évoquée ci-dessus.

Les transformations sociétales comme l'individualisation, la demande d'autonomie et la contestation de l'autorité convergent pour encourager le développement du travail indépendant ou d'une forme de « salariat moins subordonné ».

Ce scénario comprend d'autres facettes, moins équilibrées, car la croissance forte du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur s'accompagne du maintien de nombreuses sorties précoces du système éducatif en situation d'échec. La segmentation du marché du travail se renforce en raison des « marchés professionnels » et des réseaux sociaux, de situations d'exclusion du monde numérique et des compétences requises (accroissement du rôle de l'écrit dans les relations de travail). Des tensions accrues sur le marché du travail ne sont pas exclues malgré la diffusion des outils d'intermédiation

---

[1] Mutations qui sont déjà à l'œuvre, cf. Mellet K. (2011), « Le marché du travail au risque des TIC : l'apport de l'économie institutionnaliste », in Perrault J. et Vaguer C. (dir.), *La norme numérique*, Paris, CNRS Éditions.

[2] Fondeur Y., de Larquier G. et Lhermitte F. (2011), « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n° 76, janvier.

censés rendre le marché plus transparent et l'appariement plus efficace, la coordination des acteurs étant limitée dans ce scénario, au moins au départ. De plus, ces tensions sur les recrutements peuvent être renforcées dans certains territoires, en raison de la polarisation des emplois.

## 2.5. Transformations des organisations

Dans ce scénario, les entreprises et le travail sont désormais structurés par les TIC. C'est l'avènement de l'entreprise 2.0 (voire 3.0 en 2030) et de l'« entreprise intelligente », avec des organisations du travail très plates où le droit du travail est largement remis en cause : les frontières de temps, de lieu, de statut, de forme juridique sont considérablement affaiblies.

Les entreprises réseaux, voire les entreprises virtuelles, sont les formes les plus dynamiques. À l'image de ce que l'on peut vivre aujourd'hui dans l'univers du logiciel libre, les collaborations ponctuelles, sur une base donnant-donnant, sont les éléments moteurs des organisations productives. Elles s'accompagnent d'une forte diffusion de nouvelles formes hybrides d'emploi, entre collectif et individuel, venant à l'appui des logiques projets qui se développent fortement.

De fait, ce scénario se traduit par un recours persistant et accru à la flexibilité externe par les entreprises, tant pour les fonctions supports que pour les fonctions cœur de métier. Les entreprises juxtaposent des équipes projets, voire seulement des chefs de projet qui pilotent essentiellement des intervenants externes (qui peuvent néanmoins appartenir à une filiale). La prédominance de régulations marchandes sur le marché du travail, notamment pour la relation d'emploi, impulse de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, en particulier dans les groupes, pour tenir compte de l'éclatement des frontières du travail.

Dès lors, au sein des entreprises, on assiste à une polarisation des formes organisationnelles autour des formes apprenantes et simples (*cf. Chapitre 7*). Si le réseau peut, de plus en plus, revêtir les formes d'une organisation souple et apprenante, l'organisation de l'entreprise elle-même peut tendre vers des formes simplifiées. Il n'est pas exclu cependant que ce scénario technologique aboutisse à une hybridation des formes organisationnelles, entre la configuration apprenante et la configuration la plus simple.

### 3 ■ Des enjeux de régulation par les acteurs pour faire face aux risques de fragmentation accrue

Ce scénario est, plus spontanément que le scénario 2, porteur de fragmentation accrue du champ travail-emploi. Toutefois, cela ne se traduit pas nécessairement par une dégradation de la situation. En effet, il y aura aussi des dynamiques de régulations internes aux organisations, aux secteurs et aux marchés potentiellement productrices de cohésion sociale.

Par exemple, le développement de pratiques de type « *name and shame* » par la société civile, en particulier des collectifs d'internautes ou d'intermédiaires<sup>1</sup>, sera susceptible d'induire des améliorations en matière de conditions de travail. Plus généralement, plus encore demain qu'aujourd'hui, le déploiement de la technologie, y compris dans le numérique<sup>2</sup>, suppose la diffusion de normes, notamment techniques. Ce scénario n'est donc pas celui de l'absence de régulation.

Il n'est pas davantage exempt d'intervention publique mais s'inscrit dans une logique de rénovation plus profonde du rôle de l'État avec, dans ses domaines d'intervention traditionnels, une « prise de relais » au moins partielle par des acteurs de la société civile pour gérer les conséquences d'une fragmentation accrue entre les territoires, les entreprises, les statuts d'emploi. Ce rôle accru de la société civile provient également d'une activité croissante et plus dynamique des acteurs « non traditionnels » dans l'économie, notamment sur de nouveaux champs d'intervention : organisations non gouvernementales (ONG), consommateurs (y compris les « consomm'acteurs », davantage responsables), acteurs financiers, agences de notation sociale... L'État privilégie ainsi la régulation par le marché et les acteurs.

Dans les entreprises et dans le monde du travail se produisent des transformations profondes de la place et du rôle des organisations syndicales : relations plus distendues entre salariés et syndicats, persistance d'une représentativité syndicale variable selon la taille, le statut de l'entreprise et les conditions d'emploi. Par ailleurs, en lien avec les TIC et l'accentuation de l'individualisme, des logiques plus corporatistes sont à l'œuvre, notamment selon l'identité professionnelle. Cela n'exclut pas le retour d'un syndicalisme de lutte des classes pour la défense des salariés précaires mais qui demeure sur des formes d'engagement ponctuel.

---

[1] [www.meilleureentreprise.fr](http://www.meilleureentreprise.fr) ; [www.greatplacetowork.fr](http://www.greatplacetowork.fr).

[2] Perriault J. et Vaguer C. (dir.) (2011), *La norme numérique*, Paris, CNRS Éditions.

Le phénomène d'inversion de la hiérarchie des normes (loi, ANI, branches, accords d'entreprise) est poussé jusqu'à son terme, consacrant l'espace de l'entreprise. Le contrat tend même à acquérir un rôle central de régulation des relations d'emploi. De ce fait, le dialogue social n'est véritablement dynamique comme force productrice de règles collectives que dans les grands groupes où l'on assiste à l'augmentation de la négociation d'accords-cadres transnationaux. Pour le reste, le niveau territorial s'impose par défaut comme le seul niveau réel de dialogue social, y compris du fait du *statu quo* du dialogue social européen à un niveau faible.

Globalement, on observerait en 2030 une plus grande individualisation de la régulation des questions du travail et des conditions d'emploi, avec deux conséquences :

- une diminution de la conflictualité collective mais une exacerbation de la conflictualité individuelle ;
- un recours accru à la judiciarisation des relations professionnelles, où des formes d'« externalisation du dialogue social » coexistent cependant avec une logique contractuelle prédominante dans l'élaboration des normes sociales et d'une régulation à trois vitesses (les hauts potentiels/les qualifiés/les précaires « subis »). Les entreprises et les cadres à haut potentiel élaborent des micro-régulations visant à préserver leurs réputations respectives<sup>1</sup>.

Enfin, ce scénario comporte une condition forte pour sa réalisation, au-delà de la dynamique même du progrès technologique qui est supposée réalisée. En effet, construit comme la combinaison de l'accélération des dynamiques technologiques et sociétales, il nécessite que ces deux dimensions convergent : il suppose l'absence de remise en cause sociétale des avancées technologiques, voire un renforcement de la confiance de la société dans ces instruments.

---

[1] Banerjee A. et Duflo E. (2000), « Reputation effects and the limits of contracting: A study of the Indian software industry », *Quarterly Journal of Economics*, 115(3).



## Annexe

### Les principales hypothèses du scénario 1

#### Accélération technologique et sociétale

<b>Évolutions du contexte économique et sociétal</b>	<p><i>Contexte international</i>  <i>Idem que les tendances</i>  <i>Nouveau modèle de croissance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Développement de l'économie de la connaissance, de l'économie servicielle, de l'économie numérique et de la croissance verte</li> <li>– Croissance de la productivité des facteurs de production (capital et travail)</li> <li>– Accentuation de l'investissement en recherche et innovation</li> <li>– Diffusion des TIC dans l'ensemble des secteurs</li> <li>– Essor important de l'économie immatérielle</li> </ul> <p><i>Transformations de la société</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Des collectifs de consommateurs se structurent autour de la consommation durable et responsable</li> <li>– Le bilan carbone devient une préoccupation quotidienne</li> <li>– Le nomadisme progresse fortement chez les actifs et les retraités, avec une multiplication des lieux de vie et de registres d'appartenance</li> </ul>
<b>Mutations du système productif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forte innovation et diffusion des technologies vertes</li> <li>– Fort développement du secteur de la recherche</li> <li>– Transformation du secteur de l'éducation et de la formation <i>via l'e-learning</i> et l'enseignement en ligne</li> <li>– Éclatement et déspecialisation des lieux de production</li> <li>– Forte polarisation géographique des activités innovantes</li> <li>– Révolution de l'e-commerce (au-delà de 30 % du commerce)</li> <li>– En lien avec le vieillissement de la population : essor de la télémédecine, de l'e-santé et des gérontecnologies</li> </ul>
<b>Évolutions des relations emploi et protection sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Socle garanti par l'État : recentrage des dispositifs de protection sociale sur l'emploi avec mise en place d'un filet de sécurité minimum. Ciblage de la couverture sociale sur les risques majeurs (acceptés par la solidarité nationale) et les populations prioritaires. Investissements des politiques sociales concentrés sur la formation et l'éducation pour faciliter l'accès aux mondes du travail</li> <li>– Privatisation partielle de la protection sociale avec forte segmentation de l'offre en fonction des clientèles (risque de protection sociale à plusieurs vitesses)</li> <li>– Rôle des assurances ; rôle des entreprises, par exemple : grandes entreprises ou entreprises en croissance élargissent la gamme des protections complémentaires</li> </ul>

<b>Devenir de la place du travail dans la société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autonomisation croissante du travail, différenciation encore accrue des rapports au travail</li> <li>– Tendance à la relativisation de la place du travail</li> </ul>
<b>Dynamiques du marché du travail et de l'employabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Développement important du travail indépendant dans les services</li> <li>– Développement des « marchés professionnels »</li> <li>– Tensions accrues sur le marché du travail</li> <li>– Développement important des réseaux sociaux professionnels</li> <li>– Croissance forte du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur mais nombreuses sorties en situation d'échec</li> </ul>
<b>Changements technologiques dans l'univers travail-emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Essor du télétravail et large diffusion du travail nomade qui devient quasi majoritaire à l'horizon 2030</li> <li>– Diffusion générale de l'<i>e-learning</i></li> <li>– Robotisation accrue des tâches à faible valeur ajoutée</li> <li>– Développement des outils virtuels et des simulateurs</li> <li>– Forte amélioration de l'ergonomie des outils TIC mobilisés dans le travail</li> <li>– Apparition de « <i>Fab lab</i> » sur le territoire métropolitain</li> <li>– Émergence du travail dans des mondes virtuels/simulés</li> </ul>
<b>Transformations des organisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Essor des « entreprises réseaux » « plates », assises sur des logiques de donnant-donnant sur des projets ponctuels [« <i>co-entreprise de projet</i> »], voire émergence d'entreprises virtuelles</li> <li>– Entreprises et travail sont désormais fortement structurés par les TIC</li> <li>– Polarisation des formes organisationnelles sur des formes apprenantes et simples</li> <li>– Nouvelles politiques GRH des groupes pour tenir compte de l'éclatement des lieux de travail et profiter des gains potentiels du travail nomade (économie de surface)</li> <li>– Recours persistant à la flexibilité externe par les entreprises</li> <li>– Forte diffusion de nouvelles formes hybrides d'emploi entre collectif et individuel avec des logiques projets et réseaux qui s'imposent et dominent</li> </ul>
<b>Évolutions des conditions de travail, du climat social/ des relations au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardisation des postes de travail et développement des espaces de bureau partagés</li> <li>– Forte diminution des surfaces de bureau grâce à la généralisation du travail à distance et à l'essor des espaces de travail virtuels</li> <li>– Disparité croissante dans le degré de maîtrise individuelle du temps de travail selon les catégories d'actifs</li> <li>– Poursuite des pratiques d'autorégulation du temps de travail</li> </ul>

**Modes de régulation  
dans le champ  
travail-emploi**

- Extension du rôle des acteurs « non traditionnels » : ONG, consommateurs, acteurs financiers, agences de notation sociale...
- Développement des pratiques de « *name and shame* » par la société civile, voire des collectifs d'internautes
- L'État privilégie la régulation par le marché et les acteurs
- Logiques plus corporatistes des acteurs mais qui n'exclut pas un retour d'un syndicalisme de lutte des classes pour la défense des salariés précaires
- Aboutissement du mouvement d'inversion de la hiérarchie des normes (loi, ANI, branches, accords d'entreprise)
- Dynamisme du dialogue social comme force productrice de règles collectives dans les grands groupes (y compris par le développement des accords cadres transnationaux)
- Le dialogue social territorial s'impose par défaut comme le seul niveau réel de dialogue social
- Diminution de la conflictualité collective mais exacerbation de la conflictualité individuelle
- Judiciarisation accrue des relations professionnelles



## Scénario 2

### *Rééquilibrage et volontarisme des acteurs*

#### 1 ■ L'avènement de nouveaux équilibres globaux favorables à une moindre pression sur le travail et l'emploi

##### 1.1. La logique

Dans ce scénario, l'évolution du contexte macroéconomique et diplomatique international est un facteur déterminant de rééquilibrage en faveur d'une moindre pression sur le travail et l'emploi en France. Des évolutions du contexte international, parfois marginales mais sur de nombreux paramètres, viennent en effet modifier significativement le poids des contraintes externes pesant sur les entreprises françaises, notamment la pression concurrentielle sur la compétitivité-prix. Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs (partenaires sociaux, État, société civile) retrouve des marges de manœuvre pour agir sur la base d'intérêts partagés. Le volontarisme dont font preuve les acteurs pour se saisir de cette opportunité engendre une dynamique vertueuse sur le marché du travail en France.

Dans ce scénario, au niveau global, les organisations internationales ont su trouver les voies d'une capacité renforcée à réguler le système financier et à imposer des normes sociales minimales. Sous l'effet de la crise économique de 2008-2009, l'Organisation internationale du travail (OIT) a pu accroître son audience. Lancée à son initiative en 2009, la définition partagée d'un socle mondial de protection sociale a renforcé l'engagement de l'ensemble des organisations internationales et des États en faveur de la protection des travailleurs. Pour les institutions de Bretton Woods (en particulier le FMI et l'OMC) comme pour l'ONU, qui étaient déjà pour certaines associées à la définition de ce socle, la coopération avec l'OIT devient la norme, cette organisation ayant elle-même évolué (au-delà de l'élaboration et du suivi de ses conventions internationa-

les, elle mène une réflexion stratégique sur les évolutions du droit du travail). Cette coopération vise à mieux prendre en compte les effets sur les marchés du travail des régulations financières et commerciales internationales. Le G20 s'engage également sur ce type de questions, relayant les efforts entrepris en ce sens lors de la présidence française en 2011.

Ce mouvement favorable à la protection des travailleurs est soutenu par l'essor de mouvements syndicaux transnationaux, qui ont acquis une audience renouvelée suite à la crise économique de 2008-2009. Sur le modèle de la Confédération syndicale internationale (CSI), les organisations syndicales des pays développés se regroupent afin d'exercer une influence plus forte sur la gouvernance mondiale. La commission consultative des syndicats auprès de l'OCDE est également plus souvent sollicitée pour son expertise par les États membres. Travaillant en partenariat avec l'OIT, ces organisations en confortent le rôle.

Cette dynamique positive de régulation se propage jusqu'au niveau des entreprises multinationales. L'essor des organisations syndicales transnationales permet en effet une multiplication des accords-cadres transnationaux, qui s'imposent comme mode de régulation à part entière. Ils favorisent l'identification et la promotion d'intérêts partagés entre entreprises multinationales, travailleurs et syndicats.

Le système de gouvernance globale se caractérise donc, dans ce scénario, par une multiplication des espaces de régulation à tous les niveaux et par l'importance croissante accordée aux effets des régulations internationales sur le travail et l'emploi.

Parallèlement, dans les pays émergents, les évolutions engagées sont susceptibles de modifier les équilibres économiques, notamment la pression concurrentielle à laquelle sont soumis les pays industrialisés. La montée de revendications sociales en faveur d'un meilleur partage des fruits de la croissance et d'une revalorisation des salaires produit déjà des effets<sup>1</sup>. Suite à la crise financière de 2008-2009, la volonté de certains États de favoriser la demande domestique afin de réduire la dépendance au commerce international facilite la traduction dans les faits de ces revendications. La Chine, engagée dans cette voie avec son 12<sup>e</sup> plan quinquennal, est progressivement suivie par

---

[1] Le rapport mondial sur les salaires 2010/2011 de l'OIT montre ainsi comment, depuis le milieu des années 1990, les salaires ont augmenté de 5 % dans les pays avancés et de 100 % en Asie, et ont parfois triplé en Europe de l'Est.

d'autres pays émergents. En outre, les travaux de recherche démontrant les effets pervers des inégalités sur les trajectoires de croissance<sup>1</sup> sont davantage pris en compte et l'accent porté sur la compétitivité-prix comme moteur de croissance se relâche à mesure de ces évolutions. La réduction, voire la disparition des avantages compétitifs des grands pays émergents sur les pays de l'OCDE n'est pas, selon certaines hypothèses, une perspective si lointaine. Les prix des produits des pays émergents vont augmenter continuellement, d'une part avec la hausse des coûts de production dans ces pays, d'autre part avec l'appréciation de leur devise. Si on extrapole les tendances, l'ensemble des pays émergents ainsi que la Chine auront perdu la totalité de leur avantage de compétitivité d'ici 2017-2018 ; plus tôt pour l'Amérique latine (2015), plus tard pour les émergents d'Asie autres que la Chine (2022)<sup>2</sup>.

Au niveau européen, ce contexte global favorise d'une part l'engagement des États membres et des partenaires sociaux dans la mise en œuvre de la stratégie UE 2020, et d'autre part un plus fort volontarisme en matière de gouvernance économique (coopération fiscale, politique industrielle attachée à localiser la production dans l'UE, utilisation pertinente des outils de solidarité financière). Cela renforce la compétitivité européenne et française ainsi que le dynamisme des marchés du travail dans l'UE.

L'Allemagne opte pour un modèle de croissance plus équilibré, reposant également sur la demande domestique, ce qui contribue à alléger la pression sur le travail et l'emploi en France.

Au total, la conjugaison d'évolutions favorables au niveau international permet aux acteurs français, au premier rang desquels les entreprises, de retrouver des marges de manœuvre renouvelées dans le champ travail-emploi.

Dans ce contexte, en effet, les entreprises françaises sont moins soumises qu'auparavant aux contraintes de compétitivité-prix. Parallèlement, le renchérissement du coût du capital sur les marchés financiers (*cf. Chapitre 4*) les incite à ralentir leur recours à ce type de financements, ce qui se traduit par un relatif retour à l'intermédiation et par une moindre dépendance aux actionnaires engagés dans des logiques court-termistes. Les entreprises retrouvent ainsi des latitudes financières qui leur permettent, et même les y incitent au regard

---

[1] Voir notamment Ravallion M. (2009), « A comparative perspective in poverty reduction in Brazil, China and India », *Policy Research Working Paper*, n° 5080, Banque mondiale.

[2] Artus P. (2011), « Dans combien de temps les pays émergents auront-ils perdu leur avantage compétitif ? », *Flash Économie*, n° 249, Natixis, 5 avril.

du contexte global, à prêter plus largement attention à la qualité du capital humain et de son utilisation dans leur stratégie marchande.

### **1.2. En France, un nouveau modèle de croissance similaire au scénario 1, mais caractérisé en outre par le développement d'une économie sociale de marché**

Ce scénario s'inscrit, comme le scénario 1, dans le contexte macroéconomique décrit par le scénario de croissance potentielle *Croissance soutenue et soutenable et réformes du marché du travail* (cf. Chapitre 4), avec des évolutions favorables en termes de croissance et d'emploi, et où la démographie et la population active constituent des tendances lourdes non sujettes à variation.

Dans ce cadre, le nouveau modèle de croissance qui s'installe ne diffère pas fondamentalement de celui décrit dans le scénario 1 (économie servicielle, de la connaissance, numérique, verte). Mais, en l'absence d'accélération majeure des changements technologiques dans l'univers professionnel, ce modèle est ici moins avancé et s'installe de façon plus lente. La croissance se caractérise en revanche par le développement d'une économie sociale de marché.

En effet, les transformations à l'œuvre au niveau global se déclinent au niveau national. Elles se caractérisent par une attention accrue des entreprises à la qualité du capital humain et de son utilisation. La prise en compte de ces derniers comme enjeux marchands s'impose plus largement dans leurs décisions stratégiques.

Ces évolutions sont propices à l'émergence d'intérêts partagés entre partenaires sociaux, État et société civile. Elles favorisent, au niveau national, le volontarisme des acteurs traditionnels, qui se saisissent de ces nouvelles opportunités de coopération et de négociation dans le champ travail-emploi.

On assiste ainsi à une rénovation du dialogue social (dans la lignée de la loi Larcher de 2007 et de la loi du 20 août 2008) et au développement de la co-régulation, qui favorisent la diffusion de la gestion des risques dans les politiques d'emploi et dans les politiques managériales et augmentent la capacité de réaction des acteurs (pouvoirs publics, branches, entreprises). Alors que la crise économique a souligné l'intérêt pour les acteurs à agir de concert et les a incités, sous la contrainte et dans l'urgence, à la mise en place d'instances de discussion et de suivi sur les dispositifs à activer en faveur de l'emploi (le FISO,

par exemple), ce scénario voit cette dynamique pérennisée à horizon 2030. Cela nécessite toutefois de mieux articuler les temps des différents acteurs (temps de la négociation sociale, de l'État, de l'entreprise).

Cela a des conséquences sur le modèle de croissance, en permettant notamment une transition négociée vers une économie bas carbone avec une augmentation continue mais progressive et maîtrisée des prix relatifs de l'énergie (taxe carbone), des coûts de transport et des matières premières. En outre, le secteur de l'économie sociale et solidaire se développe dans ce contexte favorable à l'innovation sociale. Il contribue plus largement à la croissance économique. Enfin, les pratiques RSE se diffusent dans les entreprises à la faveur de régulations concertées entre pouvoir publics, partenaires sociaux et société civile.

Au total, la reconfiguration des jeux d'acteurs permise par les évolutions du contexte international joue un rôle déterminant dans ce scénario. L'essor de nouvelles dynamiques et de nouveaux espaces de régulations sociétales à tous les niveaux (du local au global) permet, grâce au volontarisme dont font preuve les acteurs au niveau national, l'installation d'une dynamique vertueuse dans le système travail-emploi en France.

### **1.3. Les dimensions du travail et de l'emploi pour lesquelles le scénario ne se distingue pas des tendances**

Concernant les invariants dans ce scénario, les tendances lourdes identifiées par le groupe en matière de progrès techniques et d'avancées technologiques dans l'univers travail-emploi ainsi que la place accordée au travail dans la société (*cf. Chapitre 10*) ne présentent pas d'évolutions majeures et ne sont pas déterminantes.

Toutefois, une forme de revalorisation du travail pourrait être liée à la plus grande reconnaissance des compétences relationnelles et relatives au savoir-être, valorisées dans ce scénario. Cela tient d'une part à la contribution plus large à la croissance des secteurs où ces compétences sont particulièrement représentées (économie sociale et solidaire notamment), mais aussi à la plus grande importance accordée par les acteurs à la qualité de l'environnement de travail. En outre, la capacité de régulation renforcée des acteurs favorise la mise en place des dispositifs nécessaires à la meilleure reconnaissance de ces compétences ainsi qu'à la professionnalisation des pratiques (par exemple des certifications, des formations spécifiques, etc.).

## 2 ■ Les marges de manœuvre renouvelées des acteurs permettent à ces derniers d'instaurer une dynamique vertueuse dans le système travail-emploi

### 2.1. Les mutations du système productif

Dans ce scénario, le modèle de croissance et la reconfiguration des jeux d'acteurs permettent le développement de l'économie sociale et solidaire ainsi qu'une plus grande diffusion des régulations environnementales. Ces deux évolutions sont favorables au dynamisme de la production et de l'emploi sur l'ensemble du territoire français.

Avec la hausse des prix relatifs de l'énergie et les régulations environnementales, on assiste à une diffusion modérée des technologies vertes favorable à la localisation de la production dans tous les territoires. La volonté des entreprises de rapprocher la production du marché pour limiter les coûts de transport, mais aussi leur relatif affranchissement de cette contrainte grâce aux avancées technologiques, aboutissent à un équilibre entre forces centrifuges et forces centripètes qui favorise l'étalement de pôles de production sur tout le territoire.

En outre, les secteurs à emplois peu délocalisables se développent. Ce scénario dans sa globalité est porteur d'un moindre dynamisme des délocalisations vers les pays émergents, non seulement en raison des évolutions macroéconomiques qui tendent à affranchir les entreprises des contraintes de compétitivité-coût, mais aussi du fait des nouvelles tendances de marché poussées par les « consommateurs responsables » (dans une moindre mesure toutefois que dans le scénario 1).

Au total, le système productif se caractérise par le développement de pôles de production localisés sur l'ensemble du territoire, ce qui emporte deux effets. D'une part, les entreprises développent davantage des stratégies territoriales et de filières. D'autre part, les pouvoirs publics s'engagent plus fortement dans la territorialisation des politiques économiques et de l'emploi, dans la lignée de la mise en œuvre des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)<sup>1</sup>, pour accompagner ces évolutions.

---

(1) On pourrait aussi citer les pôles de compétitivité, clusters, Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire [PRIDES], Actions de développement de l'emploi et des compétences [ADEC], Maisons de l'emploi, Observatoires régionaux de santé au travail [ORST], Comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle [CCREFP].

## 2.2. Les relations entre emploi et protection sociale

Sous l'effet de l'intérêt partagé des acteurs en faveur d'un modèle économique plus social, on assiste dans ce scénario à l'émergence concertée d'un système intégré et universel de droits sociaux.

Le rôle des partenaires sociaux et de la négociation sociale ayant pris une place croissante du fait de l'intérêt renouvelé aussi bien de l'État que des dirigeants d'entreprise pour ce mode régulation, cela permet une articulation croissante entre la protection sociale et le champ travail-emploi.

## 2.3. Les dynamiques du marché du travail et de l'employabilité

Comme on l'a évoqué, le contexte international dans ce scénario permet aux entreprises de retrouver des marges de manœuvre dans la définition de leurs enjeux stratégiques. Au niveau national, le marché du travail se caractérise également à horizon 2030 par un équilibre employeurs/travailleurs modifié au profit des seconds (*cf. Chapitres 4 et 10*). Aussi les entreprises sont-elles incitées à attacher davantage d'importance à la qualité du capital humain et de son utilisation. Cette situation est propice à l'émergence d'un intérêt partagé des acteurs pour des politiques visant à promouvoir l'employabilité et la mobilité des travailleurs. Cela se traduit par des efforts d'investissement plus importants en faveur de la formation et de la sécurisation des parcours professionnels.

Ces investissements ne sont pas seulement – voire pas nécessairement – plus élevés, mais sont avant tout mieux ciblés. Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux s'engagent en effet conjointement en faveur de la GTEC et de la GPEC, en vue de renforcer les capacités d'anticipation des besoins en compétences à tous les niveaux. Ces efforts permettent de cibler les investissements en formation là où le marché est le plus dynamique et, dans le champ de la formation initiale, entraînent l'augmentation du nombre de diplômés du supérieur et la diminution des sorties sans qualification. L'employabilité des travailleurs et les mobilités ascendantes s'accroissent.

L'accent placé sur la qualité de l'utilisation du capital humain incite aussi les acteurs à mettre en œuvre de nouvelles politiques de gestion des âges dans une logique de cycle de vie. Il s'agit, pour les entreprises, d'optimiser l'utilisation de la main-d'œuvre et, pour les pouvoirs publics, de favoriser le taux d'activité. Sous leur impulsion conjointe, les comportements micro-économiques se modifient (développement des situations de cumul emploi/études, emploi/

retraite). On assiste ainsi à une évolution profonde de la structure de l'activité en France, avec une amélioration significative des opportunités d'emploi et de mobilités professionnelles pour toutes les classes d'âge.

Au-delà des perspectives d'emploi et des mobilités externes, plusieurs facteurs viennent également dynamiser les mobilités professionnelles internes dans ce scénario. L'essor des « entreprises réseaux » va favoriser et complexifier les mobilités professionnelles, avec un rôle accru des « marchés internes » et, de façon plus large, des mobilités au sein du réseau (*cf. Chapitre 6*).

Mieux armés pour gérer leur mobilité professionnelle et disposant d'opportunités grandissantes, les travailleurs sont en outre mieux accompagnés à cette fin. Dans ce scénario, la France a en effet poursuivi la construction de son modèle de flexicurité et le développement d'outils de sécurisation des parcours. Les possibilités et les conditions d'évolutions professionnelles sont, au total, plus grandes et plus aisées.

L'intervention des acteurs de l'emploi s'est aussi renouvelée dans cette perspective. La coopération accrue se traduit au sein du service public de l'emploi (SPE), entendu au sens large, avec des partenariats entre les intermédiaires de l'emploi (au-delà de simples échanges d'informations), à l'échelle nationale mais surtout au niveau territorial (ce qui posera à terme la question de la régionalisation de Pôle emploi).

Ce scénario se caractérise également par une confirmation de la tendance à la territorialisation de l'action publique sur les questions économiques et d'emploi, avec des effets positifs sur la mobilité des actifs. L'État trouve les moyens de renforcer son action locale en passant non plus uniquement par des investissements classiques mais en favorisant les synergies pour mieux accompagner travailleurs et entreprises sur les territoires. La GTEC devient, dans cette perspective, un espace d'apprentissage collectif favorable au développement des territoires et du travail. Enfin, la convergence des actions et des acteurs vise l'ensemble des travailleurs et des territoires en veillant à prendre en compte les enjeux liés à la pauvreté laborieuse ainsi qu'à l'intégration sociale et professionnelle des populations et des territoires souffrant de relégation.

## **2.4. Les transformations des organisations et les évolutions des conditions de travail**

À horizon 2030, les entreprises réseaux se sont imposées comme modèle d'organisation. À la différence du mouvement tendanciel qui se caractérise par

la poursuite de l'essor de réseaux « classiques » sur les modèles de l'externalisation ou de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant, la dynamique coopérative qui prédomine conduit à des réseaux davantage fondés sur la contractualisation et la coordination. Ce scénario se distingue aussi du premier par le fait que ces réseaux s'établissent sur des projets de moyen-long terme plutôt que sur des projets ponctuels, des objectifs partagés à court terme.

Plus durables, ces réseaux sont également plus attentifs à l'environnement social et territorial dans lequel ils s'inscrivent. Les entreprises s'allient au sein des filières et des territoires pour mieux assurer la cohérence et la soutenabilité du réseau. On assiste ainsi à l'apparition d'« établissements villages » qui se caractérisent par l'implication d'une, de quelques ou de toutes les entreprises du site de production dans la préservation d'un environnement et de relations sociales de qualité sur leur territoire.

Le droit du travail évolue également pour accompagner cette tendance. Il exploite toutes les possibilités de souplesse et de mobilité des travailleurs et des organisations, sans remettre en cause les différents statuts ni les responsabilités propres à chacun (modèle du prêt de main-d'œuvre par exemple).

Concernant les formes d'organisation, elles évoluent en faveur des modèles « apprenants » mais aussi de nouvelles formes plus collaboratives et plus responsabilisantes. Cette évolution est fondée sur deux facteurs.

D'abord, le développement du modèle d'organisation en réseau renforce le positionnement de l'entreprise au cœur de la société. Sous l'effet des standards RSE, la prise en compte accrue d'indicateurs de ce type pour mesurer la performance des entreprises suscite la diffusion de nouveaux dispositifs (observatoire, notation sociale, etc.) dans les organisations, aux côtés des instances de dialogue social. L'enjeu ne se limite plus à l'« implication des salariés » et de leurs représentants dans la régulation des effets de l'organisation du travail ; la conception des organisations elle-même se démocratise et la gouvernance des entreprises évolue vers un nouveau modèle d'association des parties prenantes.

Ensuite, cette évolution de la gouvernance favorise une meilleure maîtrise des usages des TIC au travail, fruit d'une réflexion collective salariés-entreprises, et permet une meilleure régulation des rythmes de travail et plus d'autonomie des salariés. Elle se traduit également par un ralentissement de la diffusion des horaires atypiques, les travailleurs ayant de plus grandes possibilités de

gestion individualisée de leur temps de travail grâce à la négociation collective et à l'évolution des pratiques managériales.

Les espaces de travail sont aménagés dans cette perspective, pour mieux prendre en compte les attentes des salariés et leurs nouvelles conditions de travail, plus souples et plus mobiles. Pourrait ainsi se développer le « *free sitting* », par exemple, les employés s'installant où ils veulent.

Dans ce scénario, l'intensification des rythmes de travail marquerait durablement une pause permettant, conjointement aux réformes organisationnelles à laquelle elle est intimement liée, une nette amélioration de la santé au travail (avec notamment une baisse des risques psychosociaux). Cette amélioration serait également favorisée par le développement des politiques publiques de prévention (par exemple, des campagnes d'information sur les gains financiers de la prévention) et l'internalisation de ces politiques par les entreprises et les branches, avec l'appui des pouvoirs publics. En outre, le droit du travail aurait évolué pour mieux distinguer temps de travail, temps au travail et temps du travail, ce qui renforce encore pour les salariés la maîtrise de leur rythme de travail et la conciliation vie privée/vie professionnelle.

### **3 ■ Un scénario vulnérable au contexte international ainsi qu'à la capacité de l'État à repenser ses modes d'intervention**

La réalisation de ce scénario est intimement liée aux évolutions macro-économiques et diplomatiques internationales en faveur d'un rééquilibrage du système économique mondial et d'une attention croissante aux dynamiques des marchés du travail et des conditions de travail partout dans le monde. Ces évolutions, bien que déjà engagées pour certaines, pourraient s'avérer lentes et difficiles. En particulier, le degré auquel les entreprises seront en mesure de s'affranchir de la contrainte exercée par la concurrence internationale sur la compétitivité-prix – une des clés de ce scénario – dépend pour beaucoup de dynamiques extérieures sur lesquelles la France a peu de prise directe.

L'absence de choc macroéconomique et/ou diplomatique de grande ampleur sur la période est également une condition de réalisation déterminante de ce scénario.

En outre, cette vulnérabilité du scénario aux dynamiques internationales souligne que la méfiance des pays émergents à l'égard des institutions et

des instances de concertation internationales ainsi que la capacité des pays développés à dépasser cette méfiance sont des facteurs clés du rééquilibrage envisagé.

Pourvu qu'elles se réalisent, les dynamiques internationales décrites dans ce scénario peuvent d'elles-mêmes modifier les conditions sur le marché du travail français, en particulier les marges de manœuvre dont bénéficient les entreprises dans la définition de leur stratégie au-delà des seules considérations financières. Toutefois, leurs effets potentiels ne se matérialisent pleinement qu'à condition que l'ensemble des acteurs, sur la base d'un diagnostic partagé, se saisisse de cette opportunité. Les marges de manœuvre partiellement retrouvées par les acteurs dans ce contexte ne suffisent pas en effet à elles seules à assurer la dynamique vertueuse d'amélioration des conditions d'emploi et de travail. La capacité de l'État, des partenaires sociaux et de la société civile à agir conjointement pour favoriser un modèle de croissance plus soutenable, la prise en compte des enjeux sociétaux par les entreprises ainsi que l'employabilité et les mobilités des travailleurs seront également nécessaires.

Le risque de ce scénario est aussi, par les marges de manœuvre retrouvées, de cantonner les acteurs dans des modes d'intervention traditionnels, seulement rendus plus efficaces par l'affaiblissement de la contrainte externe et par les nouvelles capacités de coopération. Or, une efficacité accrue et la capacité à faire face à des crises potentielles (qui ne sont pas exclues dans ce scénario) nécessitent d'aller au-delà. Cela suppose de la part de l'État une rénovation de ses modes d'intervention ainsi qu'une réflexion sur les modalités d'un plus grand partenariat entre les acteurs, nécessaire pour créer du consensus et faire émerger les intérêts partagés qui président à ce nouveau volontarisme.

Cette rénovation, sur la base d'un engagement fort des pouvoirs publics en faveur de politiques impliquant à la fois l'État, les collectivités territoriales, les partenaires sociaux et la société civile, permet à l'État de trouver un rôle redynamisé mais transformé. Ses interventions privilégient les modes de la concertation et de la médiation, dans une logique davantage proactive en matière de résolution des conflits (anticipation et prévention). Les acteurs traditionnels prennent ainsi, ensemble, une dynamique volontaire (coopérations, partenariats) et s'en voient légitimés.



## Annexe

### Les principales hypothèses du scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs

<p><b>Évolutions du contexte économique et sociétal</b></p>	<p><i>Contexte international</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacité des organisations internationales à mieux réguler le système financier</li> <li>– Mouvements sociaux/pressions internes des salariés des pays à bas coûts</li> <li>– Attitude très volontariste de mise en œuvre de la stratégie UE 2020, impliquant à la fois État, entreprises, société civile</li> <li>– Progrès de la gouvernance économique européenne : stratégie plus coopérative, notamment s'agissant de la politique de désinflation compétitive allemande et politique industrielle européenne attachée à localiser la production dans l'UE</li> <li>– Moindre recours des entreprises aux financements sur les marchés (autofinancement), donc moindre dépendance aux actionnaires et aux logiques d'investissement à court terme</li> <li>– Moindre dynamisme des délocalisations vers les pays émergents</li> </ul> <p><i>Modèle de croissance</i></p> <p>Le nouveau modèle de croissance décrit dans le scénario 1 émerge mais de manière moins avancée et plus lente, avec en outre la mise en place d'une économie sociale de marché</p> <p>Augmentation continue mais progressive et maîtrisée des prix relatifs de l'énergie (taxe carbone), des transports et des matières premières</p> <p><i>Transformations de la société</i></p> <p>Les politiques publiques encouragent les pratiques de consommation durable et responsable, la RSE se diffuse</p>
<p><b>Mutations du système productif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forte diffusion des régulations environnementales et diffusion modérée des technologies vertes, favorables à la localisation des emplois dans tous les territoires</li> <li>– Développement de l'économie sociale</li> <li>– Développement des secteurs à emplois peu délocalisables</li> <li>– Territorialisation accrue des politiques économiques et de l'emploi (DIRECCTE)</li> <li>– Les entreprises développent davantage des stratégies territoriales/de filières</li> </ul>
<p><b>Devenir de la place du travail dans la société</b></p>	<p>Pas d'inflexions majeures par rapport aux tendances lourdes, mais efforts accrus des acteurs pour la mise en œuvre de politiques intégrées de conciliation des temps sociaux (État/collectivités territoriales/entreprises)</p>

<b>Relations entre emploi et protection sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Système intégré et universel de droits sociaux</li> <li>– Articulation croissante entre protection sociale et champ travail-emploi [notamment <i>via</i> un rôle plus important des partenaires sociaux et de la négociation dans ces champs]</li> </ul>
<b>Dynamiques du marché du travail et de l'employabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Des investissements publics importants dans la formation renforcent l'employabilité des Français</li> <li>– Retour des « marchés internes » et développement des « mobilités réticulaires »</li> <li>– Poursuite de la construction d'un modèle français de flexicurité.</li> <li>– Politiques actives de GTEC et de GPEC (État/collectivités territoriales/entreprises)</li> <li>– Croissance des diplômés du supérieur avec diminution des sorties sans qualification</li> <li>– Rôle et périmètre SPE : partenariats accrus à l'échelle nationale et territoriale entre les intermédiaires de l'emploi, allant au-delà de simples échanges d'informations</li> <li>– Convergence des acteurs pour réduire la pauvreté laborieuse et pour favoriser l'intégration sociale et professionnelle des populations et territoires souffrant de relégation</li> </ul>
<b>Changements technologiques dans l'univers travail-emploi</b>	<p>Pas d'inflexions majeures par rapport aux tendances lourdes</p>
<b>Transformations des organisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ESSOR des « entreprises réseaux » fondées sur des réseaux contractualisés sur du moyen-long terme (au-delà d'un seul projet)</li> <li>– Alliance d'entreprises dans les filières et dans les territoires</li> <li>– Émergence d'« établissements villages »</li> <li>– Forte diffusion des formes d'organisation apprenantes et/ou émergence de nouvelles formes de travail plus collaboratives, responsabilisantes</li> <li>– Intégration et diffusion de la GPEC et de nouveaux outils RH permettant un meilleur fonctionnement du marché du travail (État/entreprises)</li> <li>– Nouvelle politique de gestion des âges et généralisation du management de la diversité</li> <li>– Évolution de la gouvernance des entreprises, vers un modèle associant davantage les diverses parties prenantes</li> </ul>

<p><b>Évolutions des conditions de travail, du climat social/ des relations au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meilleure maîtrise par les collectifs de travail (salariés et entreprises) de l'instantanéité permise par les TIC qui se traduit par une meilleure régulation des rythmes de travail</li> <li>– Politiques du cycle de vie et modification des comportements microéconomiques (développement des situations de cumul emploi/études, emploi/retraite)</li> <li>– Rééquilibrage des temps de travail sur les âges de la vie</li> <li>– Ralentissement de la diffusion des horaires atypiques grâce à de plus grandes possibilités de gestion individualisée du temps de travail (forte progression du nombre de salariés maîtrisant leurs horaires grâce à la négociation collective et l'évolution des pratiques managériales)</li> <li>– Évolution du droit du travail vers une distinction entre temps de travail/temps au travail/temps du travail</li> <li>– Nette amélioration de la santé au travail (politiques de prévention des pouvoirs publics, et pause dans l'intensification des rythmes de travail)</li> <li>– Internalisation des politiques de prévention des risques professionnels par les entreprises et les branches en s'appuyant sur les acteurs publics</li> <li>– Réaménagement des espaces de travail pour mieux répondre aux attentes des salariés</li> </ul>
<p><b>Modes de régulation dans le champ travail-emploi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schéma de co-régulation partagée avec « État intégrateur » (qui conserve un rôle de prescription en définissant un noyau générique de normes exigeantes)</li> <li>– Prise en compte accrue d'indicateurs de type RSE pour mesurer la performance des entreprises, et nouveaux dispositifs de dialogue social. Démocratisation de la conception des organisations</li> <li>– Capacité des organisations internationales à imposer des normes sociales minimales ; émergence de nouvelles formes de régulation à l'échelle mondiale</li> <li>– Dynamiques à tous les niveaux/espaces de régulation et articulations multi-niveaux/échelles : européen, national, local d'un dialogue davantage sociétal (plus que strictement social)</li> <li>– Régulation s'effectuant davantage sur les modes de la concertation et de la médiation dans une logique davantage proactive en matière de résolution des conflits (anticipation et prévention)</li> <li>– Diffusion de la gestion des risques dans les politiques d'emploi et dans les politiques managériales permettant une plus grande capacité de réaction des acteurs (pouvoirs publics, branches, entreprises)</li> </ul>



## Quatrième Partie

# Orientations et propositions



# Introduction aux propositions : enjeux, rôle des acteurs, orientations hors du champ travail-emploi

Les orientations et propositions qui seront formulées dans les chapitres qui suivent n'ont pas vocation à couvrir tout le champ de l'analyse de ce rapport. D'une part, il s'agit de privilégier les enjeux principaux (*section 1*), notamment dans une vision prospective : certains enjeux aujourd'hui importants pouvant apparaître moins essentiels à moyen-long terme, notamment dans un contexte de sortie de crise. D'autre part, certains enjeux appellent sans doute moins de propositions à ce stade : il s'agit pour les pouvoirs publics d'être davantage dans une posture de vigilance que d'actions nouvelles, soit parce que des réformes récentes ont été engagées et qu'il faut se laisser le temps d'en apprécier les effets, soit parce que des facteurs exogènes tendanciellement favorables existent.

Par ailleurs, ces orientations et propositions doivent s'inscrire dans un contexte particulier, en partie nouveau et durable (sinon sur les vingt années considérées, du moins sur une portion de cette période), à savoir la contrainte forte pesant sur les finances publiques. Il s'agit sans doute d'une évolution majeure à prendre en compte et qui est un élément supplémentaire appelant à une réflexion plus générale sur le rôle des acteurs, notamment celui de l'État (*section 2*).

Enfin, ces orientations et propositions sont centrées sur le strict champ des politiques publiques du travail et de l'emploi menées au niveau national. En effet, l'objet de ce rapport n'est pas de faire des préconisations de politiques économiques générales ou en matière de politiques industrielles ou d'innovation par exemple. Toutefois, les développements précédents du rapport montrent de manière évidente le caractère déterminant et sans doute primordial de plusieurs autres politiques publiques (industrielle, fiscale, éducative) et d'une

politique du travail et de l'emploi menée au niveau européen et international. Ainsi, quelques éléments de diagnostic et d'orientations sont développés sur ces sujets (*section 3*).

## 1 ■ Une mise en perspective des principaux enjeux

À partir des constats dressés et des scénarios envisagés, il est possible d'identifier les principaux enjeux pour l'avenir, notamment ceux interpellant les pouvoirs publics.

Le premier enjeu est celui de la compétitivité de l'économie française, qui détermine largement le volume d'emploi. Les prévisions d'évolution de l'emploi et du chômage qui ont été retenues sont fondées sur l'hypothèse d'une amélioration de la situation de la France sur ce point. Le maintien ou l'amélioration de la compétitivité est donc un élément central. Cela passe par des politiques publiques qui vont bien au-delà du strict champ des politiques du travail et de l'emploi.

Au-delà du volume d'emploi ont été mis en évidence les enjeux liés à l'appariement entre offre et demande sur le marché de l'emploi et à l'accompagnement des mobilités, dans un contexte de recompositions de l'emploi, de mobilités croissantes et de risques accrus de difficultés de recrutement dans certains secteurs ou métiers. Cela passe par une réorientation partielle et progressive des politiques de l'emploi, ainsi que par la poursuite des politiques de flexicurité.

Enfin, l'enjeu du capital humain sera de plus en plus important. L'amélioration de la situation de l'emploi sera le premier facteur de rééquilibrage de la relation employeur-salarié, mais ne suffira pas seule à régler tous les problèmes identifiés, notamment en matière de conditions de travail. Les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises devront évoluer pour faire face à une concurrence accrue entre employeurs sur le marché du travail et pour pallier le risque de désengagement des salariés. Dans une économie fondée sur la production et la circulation des connaissances et des actifs immatériels, la créativité demeurera une source importante de dynamisme économique.

D'autres constats, plus transversaux, doivent être rappelés, davantage comme des éléments à prendre en compte que comme des problématiques spécifiques à traiter. Il s'agit principalement de l'individualisation accrue et de l'hétérogénéité croissante du monde du travail (qui se traduit, comme on l'a vu, par

la remise en cause, plus ou moins forte selon les cas et selon les scénarios, des unités de lieu, de temps et d'action).

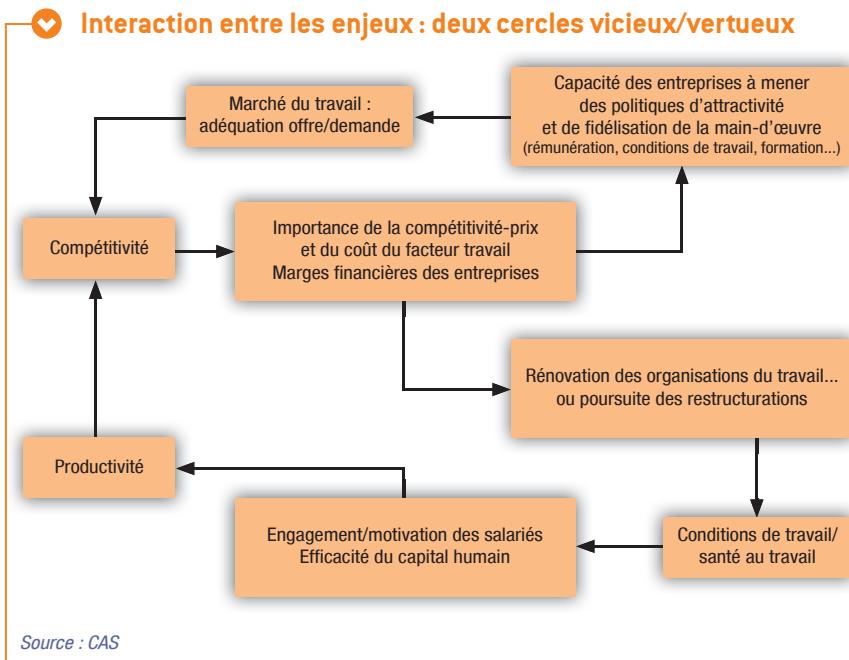
Il apparaît clairement que l'équilibre à trouver est celui d'une réponse optimale des entreprises (avec ou non une intervention de l'État, par des obligations, des incitations ou d'autres modes d'action) aux problématiques d'organisation du travail, de conditions de travail, de rémunération des salariés, sans remettre en cause leur compétitivité (ou aggraver les difficultés actuelles).

Le schéma de la page suivante présente de façon très simplifiée une tentative de mise en interaction d'un certain nombre d'enjeux importants. Il ne reflète pas toute la complexité des sujets mais il met en lumière deux cercles vertueux/vieux possibles. Par exemple, il s'agit ici de montrer en quoi une situation favorable en termes de compétitivité permet d'avoir des marges pour augmenter le coût du travail, soit parce que celui-ci est bas, soit parce que la compétitivité-coût est moins stratégique (du fait du positionnement de l'entreprise). Le schéma montre comment les marges existantes sur le coût du travail permettent d'enclencher des cercles vertueux mais il ne vise pas à décrire la relation qui serait évidente et très directe, selon les cas, entre le coût du travail et la compétitivité (*via* la compétitivité-prix).

Une action volontariste sur un seul des points d'entrée dans ce cercle vertueux/vieux constitue un pari de politique publique. Certains jugeront que l'action sur le facteur compétitivité, voire le facteur coût du travail, doit être prioritaire. D'autres estimeront que le cercle vertueux doit d'abord s'engager par une action sur les salaires et les conditions de travail. Un tel pari repose aussi sur le jugement porté sur les interactions entre ces différents éléments et les délais de transmission.

La force du lien de causalité entre deux éléments de ce schéma dépend de nombreux facteurs externes et est probablement différente dans les scénarios évoqués précédemment. Par exemple :

- dans le scénario 1, les évolutions technologiques peuvent modifier le lien entre organisation du travail et conditions de travail (l'accroître ou le réduire selon les cas), voire entre l'engagement des salariés et la productivité pour certains secteurs (lien accru pour les professions intellectuelles mais plus tenu pour certaines professions d'ouvriers non qualifiés) ;
- dans le scénario 2, la moindre pression concurrentielle internationale atténue le lien compétitivité/coût du travail.



Ce schéma ne rend pas compte de tous les enjeux et éléments importants. Comme cela a été rappelé précédemment, deux éléments de constat assez forts et transversaux, ayant des impacts sur l'ensemble du champ travail-emploi (donc sur les scénarios et les propositions possibles ou leurs modalités) doivent être également mis en exergue : l'individualisation accrue des comportements et des relations dans le monde du travail et l'hétérogénéité croissante « des mondes du travail ». Ces deux dynamiques peuvent affaiblir la cohésion sociale, tant dans les entreprises qu'à l'échelle de l'ensemble de la société. C'est pourquoi les propositions formulées dans les pages suivantes visent non seulement à développer la compétitivité des entreprises et de l'économie, mais aussi à renforcer la cohésion sociale, en particulier dans le monde du travail. C'est en partie l'enjeu de l'intervention des acteurs.

Il pourrait être ajouté dans ce schéma l'intervention de l'État. La compétitivité et la croissance fournissent, via les recettes fiscales, des ressources financières à l'État qui lui permettent d'agir sur les politiques des entreprises (incitation) ou sur le marché du travail (subvention aux entreprises, accompagnement des demandeurs d'emploi, formation). Au-delà des modes d'intervention de l'État

impliquant directement la dépense publique (et qui seront à l'avenir contraints par l'impératif de réduction des déficits publics), d'autres modes d'intervention sont possibles. Toutefois, un autre enjeu mis en évidence par ce rapport est la difficulté croissante à traiter efficacement les problématiques posées (plus complexes, plus segmentées) par les modes de régulation classique (notamment la réglementation). Cette situation appelle une réflexion sur le rôle de l'État et ses modalités d'action, ainsi que, plus largement, sur le rôle de l'ensemble des acteurs concernés.

## 2 ■ Quelques réflexions sur le rôle des acteurs

### 2.1. De l'État prescripteur à l'État intégrateur ou adaptateur ?

Quel que soit le scénario, l'évolution de la situation amène à reconsidérer le rôle des acteurs. Selon les cas, le changement de leurs positionnements et de leurs modes d'action sera plus ou moins contraint, plus ou moins difficile et plus ou moins important. Dans le scénario 1, l'État sera davantage amené à développer des modes d'action innovants. Dans le scénario 2, il est possible qu'il retrouve davantage de marge pour continuer à agir efficacement par des canaux traditionnels, sans toutefois pouvoir s'affranchir d'une révision de ses modes d'action. Le constat d'une nécessaire évolution est évidemment renforcé par le contexte de contrainte budgétaire forte, qui pèsera dans les deux cas (au moins durant la première décennie de la période considérée).

Ces dernières décennies ont vu se développer des réflexions sur un État conçu comme stratège plutôt que directement acteur ou opérateur. Désormais, cette problématique doit s'enrichir d'une réflexion plus précise sur les modes d'intervention publique : État payeur ? État législateur ? État employeur ? État labellisateur ?... Du bâton à la carotte, en passant par l'étiquette, les modalités sont nombreuses.

Traditionnellement législateur, l'État est de plus en plus intervenu par le biais d'aides ou d'incitations financières. La situation budgétaire plaide pour un repli de cette forme d'intervention (en tout cas pour une plus grande prudence dans son usage, adossée à des exigences d'évaluation accrues). Faut-il pour autant en revenir exclusivement à l'outil de la réglementation ? Solution plus économique pour l'État, mais qui reporte certains coûts sur les acteurs, dont l'efficacité ou la capacité d'adaptation aux situations réelles est parfois mise en cause, dans le champ du travail notamment (voir par exemple les difficultés croissantes de mesure du temps de travail). Quelle marge d'action entre un État prescripteur

(par la règle ou par la dépense) et un État observateur, ou suiveur, qui laisse jouer le seul marché et les autorégulations ?

Une grille d'analyse peut être proposée, autour des notions suivantes<sup>1</sup> :

- État prescripteur (régulateur) ;
- État suiveur (observateur du marché et des autorégulations par les acteurs du marché) ;
- État intégrateur (co-régulateur) ;
- État adaptateur (accompagnateur/organisateur de l'autorégulation).

L'État se conçoit encore largement comme un État prescripteur, du moins dans ses modalités d'action, mais, de fait, dressant le constat d'une relative impuissance dans certains domaines, il évolue involontairement vers un rôle d'observateur, de suiveur des évolutions qui le dépassent et sur lesquelles il n'a pas ou peu de prise. Face aux critiques sur les évolutions parfois négatives et sur son manque d'intervention, face aux attentes ou aux besoins de régulation dans certains domaines, il est poussé à recourir aux outils classiques de l'État prescripteur, avant de faire à nouveau le constat de son impuissance, en un mouvement de balancier dont il est difficile de sortir.

Deux positionnements intermédiaires de l'État permettent d'échapper à ce dilemme :

- un État intégrateur, c'est-à-dire essentiellement co-régulateur. Cela se traduit par une démarche de coproduction des normes et des régulations. L'État s'engage directement, mais en partenariat avec d'autres acteurs, dans des démarches de notation sociale/sociétale, ou du moins de labellisation et de *name and shame*. Il cherche davantage à adapter son intervention à la complexité des situations, avec des adaptations spécifiques aux territoires ou aux secteurs. Il utilise certains leviers à sa disposition qui ne sont ni réglementaires ni directement financiers (au sens de la subvention ou de l'incitation fiscale), comme l'achat public (même si cela implique également un surcoût s'il s'agit de ne plus privilégier principalement le critère du prix) ;
- un État adaptateur, c'est-à-dire accompagnateur ou organisateur de l'autorégulation. Son rôle est ici plus procédural (contrôle, validation

---

[1] Commissariat général du Plan [2005] *Le développement durable : affaire publique ou affaire privée ? L'État et la responsabilité sociale des entreprises à l'horizon 2020*, rapport du groupe ISIS [chef de projet, Cécile Jolly], novembre.

d'initiatives non étatiques). La transparence devient le concept clé et la société civile, sous diverses formes plus ou moins structurées, est amenée à jouer un rôle essentiel (autorégulation par les acteurs, régulation externe par les forces du marché, *via* les consommateurs-citoyens ou les structures associatives). L'intervention régulatrice demeure mais, d'une part, au niveau national, la régulation « prescriptive » se concentre sur la fixation d'un socle minimal de normes (ordre public social) ; d'autre part, elle est en grande partie reportée à un niveau supranational (comme co-élaborateur de règles européennes ou mondiales). L'État peut aussi être dans une posture d'accompagnateur (par son influence ou plus simplement par l'apport d'expertise) des divers partenaires intéressés à réguler le marché du travail ; cela implique sans doute de repenser le rôle des administrations concernées.

Il est probable que, de façon générale ou dans le champ travail-emploi, les différentes formes d'intervention sont amenées à coexister ou à être privilégiées sur tel ou tel sujet, en fonction des champs considérés et des enjeux. Il apparaît toutefois nécessaire d'explorer davantage les deux positionnements évoqués ci-dessus.

Ces évolutions ont déjà été initiées, par l'État comme par d'autres acteurs. La création du Médiateur du crédit, puis celle du Médiateur de la sous-traitance s'inscrivent dans ce cadre. Le mode de fonctionnement du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (avec la contractualisation avec l'État, la définition de cibles et la méthode de l'appel à projets) constitue également un moyen d'action intéressant.

## 2.2. Un rôle nouveau pour les acteurs non étatiques ?

De manière générale, partenaires sociaux, collectivités territoriales et acteurs de la société civile seront amenés à jouer un plus grand rôle. En effet, les développements précédents débordent le seul champ de l'intervention étatique et l'évolution du rôle de l'État a un impact sur les autres acteurs.

Une première illustration évidente est le nouveau contexte de contrainte budgétaire. Pendant des années, l'extension du champ de la protection sociale et l'augmentation des dépenses sociales publiques a donné du grain à moudre aux autres acteurs du système, notamment aux partenaires sociaux dans le cadre de leurs négociations paritaires. Les conséquences de la nouvelle situation budgétaire de l'État sont difficiles à mesurer : l'absence de « grain à

moudre » va-t-elle rendre plus difficile l'aboutissement de compromis entre les acteurs ou va-t-elle les responsabiliser davantage, du fait de la capacité limitée à se retourner vers l'État ? Et ces acteurs vont-ils souhaiter prendre le relais de l'État dans le processus de réforme de la protection sociale par exemple, endossant une partie des difficultés ?

Par ailleurs, au-delà de leur rôle de régulation par le dialogue social, les partenaires sociaux peuvent également faire évoluer leur positionnement dans ce nouveau contexte. Ils ont déjà – depuis plus ou moins longtemps, de façon plus ou moins affirmée et sous la bannière ou non du concept de syndicalisme de services – élargi leurs missions et parfois investi d'autres champs que celui du travail et de l'emploi<sup>1</sup>. Il ne serait pas incohérent que les organisations syndicales souhaitant s'engager ou poursuivre dans cette voie investissent de nouveaux domaines d'action hors du seul champ professionnel, en proposant des services qui répondent aux préoccupations concrètes des salariés, comparables à ceux rendus par les comités d'entreprise, par exemple. Par souci d'efficacité et pour que cette démarche ne s'inscrive pas seulement dans le cadre d'une concurrence accrue entre elles, les organisations syndicales pourraient chercher à mutualiser leurs moyens pour rendre directement certains services spécifiques.

Un autre exemple est la responsabilité dont doivent se saisir les acteurs privés, qui souhaitent encourager l'État à privilégier ces nouveaux modes d'action moins prescriptifs, en mettant en place des dispositifs d'autorégulation efficaces et crédibles. Le code de bonnes pratiques élaboré par l'AFEP et le MEDEF en matière de gouvernance<sup>2</sup> en est une bonne illustration, en termes de démarche et d'impact sur les comportements (sans qu'il s'agisse de se prononcer ici sur le contenu du code).

En outre, le contexte d'austérité budgétaire qui devrait perdurer au moins à moyen terme, et qui concernera également les collectivités territoriales et les capacités des organismes paritaires, encourage une certaine « prise de relais », y compris dans le champ des politiques sociales, par les acteurs de la société civile au sens large, selon des modalités d'intervention financière mais aussi non financière qui devront être examinées. L'État pourrait ainsi mettre l'accent sur de nouveaux outils de financement et de coopération avec ces acteurs,

---

[1] Verrier B. [2010], « Le syndicalisme de service : une piste pour un renouveau des relations sociales ? », *La Note de veille*, n° 190, Centre d'analyse stratégique, août, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1232](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1232).

[2] AFEP-MEDEF [2008], *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, décembre.

outils qui leur permettraient d'affirmer leur rôle. Les entreprises seraient de plus en plus conduites à soutenir des initiatives de la société civile. Cette tendance est déjà engagée dans les pays anglo-saxons, avec notamment la mise en place de fonds d'innovation sociale.

Enfin, la pression exercée spontanément par le marché et les « consommateurs responsables » pourrait aussi accélérer la contribution de la société civile et des entreprises aux politiques sociales, par exemple en permettant une croissance de l'épargne et des investissements dits socialement responsables. Le marché de l'évaluation de l'impact social des investissements bancaires, qui existe déjà, pourrait se développer dans cette perspective.

### **3 ■ Quatre politiques publiques essentielles en dehors du strict champ travail-emploi au niveau national**

La réflexion sur le rôle des acteurs est plus large que le champ d'étude de ce rapport. Elle inspire une partie des orientations qui seront présentées dans les prochains chapitres. Ces orientations et propositions seront centrées sur le strict champ des politiques publiques du travail et de l'emploi menées au niveau national.

Toutefois, les développements précédents (notamment sur les scénarios, et surtout le scénario 2 du rééquilibrage) montrent de manière évidente le caractère déterminant et sans doute primordial :

- d'une politique industrielle, qui constitue la première de nos politiques de l'emploi ;
- d'une politique fiscale plus favorable au facteur travail ;
- d'une politique éducative (formation initiale) davantage en lien avec les besoins de moyen et long terme du marché du travail ;
- d'une politique internationale qui ajoute aux volets économique et financier une dimension sociale.

Le choix de ces quatre politiques ne prétend pas à l'exhaustivité et d'autres politiques auraient pu être évoquées : politique d'innovation, de recherche-développement ; politique familiale, etc. ; et au-delà de la seule politique industrielle, les politiques structurelles de compétitivité au sens large et pour l'ensemble des secteurs.

### **3.1. Une politique industrielle efficace constitue la première de nos politiques de l'emploi**

S'agissant de l'importance de la politique industrielle, la prise de conscience a eu lieu. La crise a accéléré les choses. À travers certaines initiatives adoptées dans le cadre du Plan de relance de l'économie et grâce aux réflexions menées lors des États généraux de l'industrie, des changements sont désormais à l'œuvre.

Mener une politique industrielle ne signifie pas le retour des anciennes modalités traditionnelles d'action de l'État en la matière. La politique industrielle était principalement caractérisée par les éléments suivants :

- la création ou la promotion de champions nationaux, y compris publics ;
- le soutien aux secteurs traditionnels subissant les crises ;
- une politique de planification (études prospectives axées sur les grands réseaux d'énergie, de transport, de télécommunication et de gestion de l'eau et des déchets, avec des plans d'investissements publics importants) ;
- un secteur public important (entreprises nationalisées).

Nous sommes progressivement passés à un modèle différent, avec quelques inflexions récentes notables :

- l'amélioration de l'environnement d'un tissu de petites et moyennes entreprises (PME), et plus récemment, l'accent mis sur les entreprises de taille intermédiaire (ETI), eu égard à leur potentiel de développement international sur des marchés en croissance rapide, à leur poids dans la co-traitance de grandes filières, à leur relative résilience à la crise et à leur potentiel de création d'emplois<sup>1</sup> ;
- une réflexion renouvelée sur les simplifications administratives ;
- un appui à l'usage des technologies de l'information par les PME ;
- le développement de logiques de filières ;
- l'adaptation des entreprises et des secteurs aux enjeux de la mondialisation : aide à l'innovation, aide à la gestion des emplois et des compétences,

---

[1] Voir par exemple les études du CNRS [N. Levratto] sur les États généraux de l'industrie pour la DGCIS (2010) ; Mayer T. et Ottaviano G. I. P. [2007], « The Happy Few: The internationalisation of European firms – New facts based on firm-level evidence », Bruegel & CEPR, *Bruegel Blueprint Series*, vol. III ; Picart C. [2007], « PME et création d'emplois », présentation pour le COE, février ; Loi de modernisation de l'économie, [www.modernisationeconomie.fr/pdf/100519bilanlme.pdf](http://www.modernisationeconomie.fr/pdf/100519bilanlme.pdf), p. 23.

rapprochement des politiques d'emploi, de formation professionnelle et du travail de celles de développement économique et industriel au niveau régional et local ;

- la recherche de gains d'efficacité au travers de concentrations locales facilitant les liens entre entreprises de toutes tailles et laboratoires privés et publics, tout en visant à améliorer l'attractivité du territoire pour les flux d'investissement et de compétences (les pôles de compétitivité, dotés de feuilles de route et de moyens significatifs) ;
- une politique d'incitation (par la fiscalité, notamment) pour la R & D, la création d'entreprise, les jeunes entreprises innovantes et de façon générale les entreprises à croissance rapide<sup>1</sup> ;
- un État actionnaire plus modeste, avec toutefois la création d'un outil de politique industrielle agissant dans le cadre des règles de marché, mais avec des perspectives stratégiques de plus long terme que celles de beaucoup d'acteurs privés (le FSI ou Fonds stratégique d'investissement, « fonds souverain à la française ») ; il ne s'agissait pas de créer une structure d'investissement étatique à la seule main du gouvernement ; la gouvernance retenue pour le FSI et l'intervention en co-investissement avec des acteurs privés sont appelés à jouer un rôle significatif ;
- un mode de concertation quadripartite renouvelé (entreprises, organisations syndicales, élus, administrations publiques et gouvernement) au travers de la création de la Commission nationale de l'industrie ;
- un entrecroisement plus étroit de politiques relatives à l'innovation dans l'industrie et dans les services, tenant compte de la nécessité d'accroître l'innovation et la productivité de ces derniers pour la compétitivité globale, dans un contexte où l'industrie a externalisé beaucoup d'activités de services ;
- une diplomatie économique et industrielle intensifiée à l'égard des institutions européennes (cinq des sept thèmes prioritaires de la stratégie UE 2020 concernent directement l'industrie et les services liés ; des décisions ont été prises en 2010 sur les véhicules décarbonés, le marché intérieur, la politique d'innovation européenne, la politique industrielle européenne ; d'autres sont à venir) ;

---

[1] La loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (loi TEPA) a instauré une mesure relative au soutien au capital risque par les « investisseurs providentiel » qui a contribué à la croissance de celui-ci et à son maintien malgré la crise.

- une politique plus active concernant l'exigence de réciprocité dans les négociations commerciales multilatérales a été amorcée (nomination d'un ambassadeur de l'industrie auprès de l'Union européenne).

Bien sûr, des outils plus traditionnels continuent d'être mobilisés, mais adaptés aux réalités nouvelles, et avec des moyens renouvelés :

- réflexions prospectives sectorielles ou thématiques<sup>1</sup> et plan d'action en conséquence (Grenelle de l'environnement, États généraux de l'automobile, États généraux de l'Industrie et volontarisme affiché sur 11 filières industrielles<sup>2</sup>, création du Commissariat général à l'investissement pour les investissements d'avenir) ;
- rôle de l'État concernant la normalisation, la propriété intellectuelle (avec un poids croissant de celle-ci dans la création de valeur), les aspects industriels de la politique du médicament, de la santé ;
- rôle de régulation publique, désormais *via* des agences de régulation (ARCEP, CRE...) ;
- rôle de l'État actionnaire (principalement dans l'énergie, les télécommunications et la défense) ;
- rôle de l'État dans les formations supérieures d'ingénieurs, scientifiques, techniques et commerciales (y inclus la concentration de moyens sur quelques grands ensembles à visibilité internationale forte – Saclay, ParisTech – la poursuite d'une action d'incitation vers les formations scientifiques et techniques – *via* Universcience – et *via* la réforme des Chambres de commerce et d'industrie) ;
- rôle d'évaluation des politiques publiques relatives à la compétitivité et à l'industrie.

En outre, la crise a donné lieu à des éléments de régulation conjoncturelle sensiblement plus intenses qu'auparavant. Le Plan de relance de l'économie, malgré son objectif essentiellement conjoncturel par nature, a pu contribuer à accélérer certaines évolutions structurelles :

- le renforcement des actions d'Oséo a permis de prolonger et d'accentuer la politique du gouvernement en faveur des PME ;

---

[1] [www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/etudesprosp.php](http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/etudesprosp.php).

[2] Aéronautique et spatial, automobile, ferroviaire, construction et réparation navale, chimie et matériaux, industries de santé, industries du luxe et de la création, TIC, industries de biens de consommation, industries agroalimentaires, éco-industries. Ces filières ont toutes été organisées, en termes de structures de concertation, au cours de l'année 2010.

- la médiation du crédit a été mise en place pour faire face à la crise financière ;
- un financement exceptionnel a permis la création du FSI ;
- la prime à la casse a été, avec les prêts aux constructeurs, un élément central de la négociation globale avec le secteur automobile : soutien conjoncturel de l'État en contrepartie d'une réelle réflexion stratégique sur la filière automobile et l'accélération de certaines évolutions (qui se traduisent notamment dans le domaine du véhicule électrique et des différentes formes de mobilité futures) ;
- à partir de l'exemple automobile, la crise a mis en évidence l'importance d'une politique de filière et d'une réflexion sur les relations donneurs d'ordre/sous-traitants. À côté des initiatives privées (de type « pacte PME »<sup>1</sup>), l'État a un rôle à jouer, selon des modalités nouvelles, avec par exemple la mise en place du Médiateur de la sous-traitance.

### **3.2. La réflexion sur une politique fiscale mieux adaptée aux réalités de la concurrence internationale et aux enjeux à moyen et long terme pour l'emploi est nécessaire**

La question du poids des cotisations sociales en France et l'idée d'une fiscalisation accrue du financement de la protection sociale est aujourd'hui très débattue, dans un contexte où l'industrie enregistre 70 000 pertes d'emplois par an, qui en entraînent d'autres dans les services, et où le solde commercial accuse une dégradation dont les conséquences macro-économiques sur l'emploi, le pouvoir d'achat, la capacité à innover et la stabilité intra-européenne à terme sont sérieuses.

L'idée serait de différencier le financement de la protection sociale en fonction du type de risque couvert (la justification du financement d'éléments de « solidarité nationale » – la famille par exemple, voire la santé – par le facteur travail étant moins évidente que pour la retraite, le chômage ou les accidents du travail).

En conséquence, une partie du financement serait reportée sur la fiscalité – TVA et/ou CSG, voire d'autres impôts (taxe carbone) – et éventuellement compensée partiellement par une baisse des dépenses publiques. Le choix de l'une ou l'autre option dépendrait sur le plan théorique de critères économiques et sociaux, mais aussi, sur un plan plus pragmatique, de la situation conjoncturelle au moment où un tel transfert sera réalisé (par

---

[1] [www.pactepme.org](http://www.pactepme.org).

exemple, consommation, inflation) ou de l'éventuelle sollicitation de tel ou tel impôt pour d'autres objectifs à financer (mobilisation de la CSG, notamment, pour le financement d'autres besoins sociaux ou pour la réduction du déficit public).

Le rapport de 2007 du secrétariat d'État chargé de la Prospective et de l'Évaluation des politiques publiques<sup>1</sup> résumait ainsi les constats qui pouvaient être tirés des études existantes :

*« Premier constat : un tel transfert réduirait les coûts de production en France et augmenterait le prix des importations. Il apparaît donc favorable à la compétitivité de l'économie française. Par ailleurs, un tel transfert aurait un effet positif sur l'activité et la prise de risque des entrepreneurs, dans la mesure où les cotisations sont payées sur les salaires versés et augmentent le besoin de fonds propres, alors que la TVA est payée sur un chiffre d'affaires réalisé. Cet effet, souligné par les chefs d'entreprise, n'est pris en compte dans aucun des modèles macroéconomiques : il devrait donc s'ajouter aux effets indiqués ci-après.*

*« Deuxième constat : une telle réforme créerait des emplois, et ce d'autant plus que les baisses de charges seraient ciblées sur les bas salaires. L'effet serait positif sur la compétitivité, mais d'autant plus fort que les baisses de charges seraient ciblées sur les emplois qualifiés. Dans la mesure où ces derniers seraient plus nombreux dans les secteurs les plus exportateurs, un choix est donc nécessaire entre l'“effet emploi” et l'“effet compétitivité”. Enfin, l'ampleur des effets de cette réforme dépend fortement de la vitesse à laquelle les entreprises choisiraient de répercuter les baisses de charges dans leurs prix, et donc de l'intensité de la concurrence sur les marchés des entreprises concernées.*

*« Troisième constat : les prix des produits français devraient rester globalement stables si les entreprises ne “captaien” pas à leur profit les baisses de charges. Les prix des produits importés devraient augmenter, ce qui devrait conduire les consommateurs à substituer une consommation de produits français à une partie de leur consommation de produits importés. Le risque d'augmentation du prix des produits français pourrait être réduit par la mise en œuvre, conjointement aux baisses de charges, de mesures “anti-inflation” portant par exemple sur la distribution, ou sur la réglementation des secteurs les moins concurrentiels.*

---

[1] Besson É. (2007), *TVA sociale*, secrétariat d'État chargé de la Prospective et de l'Évaluation des politiques publiques, septembre.

*L'exemple allemand montre également que, même en l'absence de ce type d'accompagnement, l'effet sur l'inflation peut être limité. »*

Le rapport appelait à un grand débat, associant notamment les partenaires sociaux, afin d'apporter des éléments de réponse aux questions posées (choix d'une part de fiscalisation ; choix du ciblage des baisses de cotisations, au nom d'une priorité « emploi » ou d'une priorité « compétitivité » ; choix de l'impôt pour compenser la baisse des cotisations sociales, etc.).

La Conférence nationale pour l'industrie, installée en juillet 2010, a commandé une étude sur la compétitivité industrielle de la France, qui a été remise le 20 janvier 2011 à son président et au ministre en charge de l'industrie<sup>1</sup>. Celui-ci a décidé, avec le ministre en charge du travail, de l'engagement d'une concertation tripartite (État, entreprises, organisations syndicales) portant sur les différents facteurs de compétitivité. Le Conseil économique, social et environnemental a également été saisi d'une demande d'avis sur le système de protection sociale.

Par ailleurs, au-delà de la fiscalisation accrue du financement de la protection sociale, d'autres débats portent sur le niveau des exonérations de cotisations sociales. La pertinence à court et moyen terme des exonérations générales est difficilement contestable au regard de la situation de l'emploi et des évolutions récentes du coût du travail et de la compétitivité de l'économie française (*cf. Chapitre 2*). En revanche, la question du niveau de ces exonérations se pose différemment à un horizon plus long de vingt ans et pourra être reconstruite, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation de l'emploi et, le cas échéant, de la compétitivité.

### **3.3. L'éducation doit mieux répondre aux besoins de moyen et long terme du marché du travail**

Les enjeux de l'économie de la connaissance induisent une exigence accrue d'efficacité et de performance du système de formation initiale français. Il ne peut y avoir de politiques actives de la R & D et de l'innovation sans un enseignement supérieur dynamique, ce qui suppose que l'ensemble du système de formation initiale puisse favoriser le maximum de réussite scolaire pour le plus grand nombre.

---

[1] Conseil d'orientation pour l'emploi - Rexicode (2011), *Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne*, janvier; [www.coe-rexicode.fr](http://www.coe-rexicode.fr).

Certes, le pourcentage de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur se situe aujourd'hui au-dessus de la moyenne européenne. Mais le système français souffre déjà de certaines insuffisances bien connues :

- nombre élevé de sortants sans qualification et sans diplôme ;
- problème des « mal-diplômés » (diplômés peu employables).

Les comparaisons internationales mettent en lumière ces limites :

- les résultats de PISA 2010 révèlent une part croissante d'élèves en difficulté scolaire et des résultats moyens dans la médiane des pays de l'OCDE ;
- les classements d'établissements d'enseignement supérieur (malgré les critiques qui peuvent leur être adressés) indiquent un retard français au regard de nos voisins européens.

On ne peut attribuer au système éducatif la totalité des problèmes récurrents et spécifiques d'insertion professionnelle des jeunes sur le marché du travail français (*cf. Chapitre 2*). Cette situation préoccupante pour l'avenir interroge néanmoins la capacité de la France à développer le capital humain de sa main-d'œuvre, source grandissante de compétitivité entre nations. Le groupe de travail n'a pas conduit un examen approfondi des politiques éducatives, mais a tenu à souligner l'importance d'une amélioration du système éducatif et du fonctionnement du marché du travail.

La poursuite de l'objectif de 50 % d'une classe d'âge diplômée de l'enseignement supérieur et la lutte contre l'échec en licence sont également des défis essentiels à surmonter. Toutefois, l'objectif quantitatif de 50 % ne doit pas se traduire par une augmentation du nombre de « mal-diplômés », qui peineraient à s'insérer sur le marché du travail du fait d'une mauvaise adéquation. Cela concerne tous les niveaux de qualification, y compris le plus élevé. En effet, le cas des titulaires d'un doctorat (dont les difficultés d'insertion professionnelle demeurent trop importantes, et plus importantes que dans d'autres pays de l'OCDE<sup>1</sup>), en est une bonne illustration. Parmi les propositions pour une meilleure régulation de l'offre de formation doctorale et un renforcement de l'accompagnement des docteurs formulées récemment par le Centre d'analyse stratégique, on peut citer le fait d'améliorer la proportion de thèses financées (notamment celles qui le sont par les entreprises), d'une part par la contractualisation entre l'État et les universités (qui devrait inclure un objectif en la matière, incitant les universités

---

[1] Harfi M. et Lauriol L. [2010], « Les difficultés d'insertion professionnelle des docteurs : les raisons d'une 'exception française' », *La Note de veille*, n° 189, Centre d'analyse stratégique, juillet, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1230](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1230).

à nouer des relations plus poussées avec les entreprises) et d'autre part par la création ou la diffusion d'un dispositif permettant à une entreprise de financer une thèse en contrepartie d'un engagement du doctorant à demeurer quelques années dans l'entreprise après son embauche.

L'amélioration du système éducatif ne signifie pas qu'il faille changer ses objectifs d'acquisition des connaissances et de réussite des élèves pour les remplacer uniquement par des objectifs d'insertion professionnelle à court terme. En effet, le système éducatif doit s'inscrire dans le temps long (qu'il s'agisse de l'adaptation aux besoins de long terme de l'économie ou de la formation de citoyens éclairés). En effet, la relation formation-emploi est complexe. Le marché du travail fonctionne sur des logiques spécifiques conduisant à ce qu'un jeune sur deux seulement occupe un emploi correspondant à la spécialité de formation suivie durant ses études<sup>1</sup>. Cette correspondance déjà partielle entre emploi et formation tend plutôt à se réduire au fil du temps, ce qui illustre les modes complexes de mobilité sur le marché du travail.

Cette situation n'exonère en rien les acteurs des politiques éducatives d'une nécessaire réflexion sur la dimension professionnelle de l'enseignement secondaire et surtout supérieur.

Par ailleurs, le système éducatif doit, comme l'ensemble du système de formation tout au long de la vie, améliorer la lisibilité pour l'élève/étudiant/salarié comme pour les employeurs, simplifier l'offre de certifications professionnelles et favoriser l'acquisition et le signalement des compétences dès la fin de la formation initiale<sup>2</sup>. Dans ce cadre, il serait utile que les élèves et étudiants apprennent à conserver la trace des compétences acquises et non seulement celle de leurs diplômes<sup>3</sup>.

En effet, les enjeux de mobilité professionnelle et de développement continu de l'employabilité évoqués largement dans ce rapport soulignent l'importance croissante de la mobilisation des compétences transversales et transférables en situation de travail<sup>4</sup>. Il est utile d'accroître à l'école et à l'université l'apprentissage des compétences transversales mobilisées en situations de travail.

---

[1] Coupié T. et al. [2009], « Obtenir un emploi dans son domaine de formation : un enjeu très relatif dans l'insertion des jeunes », in INSEE, *Formations et emploi*.

[2] Besson É. [2008], *Valoriser les acquis de l'expérience*, *op. cit.*

[3] Merle V. et al. [2008], *Groupe de travail sur la validation des acquis de l'expérience*, rapport au secrétaire d'État à l'Emploi, décembre.

[4] Lainé F. [2011], *op. cit.*

Enfin, les propositions relatives à la lutte contre l'illettrisme formulées récemment par le Conseil d'orientation pour l'emploi<sup>1</sup> apparaissent très importantes pour la suite des parcours professionnels, notamment celles qui visent l'amélioration de l'acquisition des compétences de base (lire, écrire, compter). La place grandissante de l'écrit et des compétences relationnelles dans le monde du travail justifie que des efforts soient entrepris dans ce domaine.

### **3.4. Une diplomatie économique, financière et sociale doit être à la fois ambitieuse et réaliste**

À l'échelle internationale, plusieurs évolutions en cours sont susceptibles de modifier les équilibres financiers et économiques, avec des effets sur le travail et l'emploi en France.

#### ***Des premiers pas en matière de régulation financière internationale***

On assiste depuis la crise économique de 2009 à une accélération des initiatives et des propositions visant à améliorer les régulations financières internationales, particulièrement au niveau européen. Une série de sommets internationaux a été suivie de la mise en œuvre de réformes de la gouvernance financière, avec pour ambition de favoriser la stabilité du système grâce à un encadrement et une responsabilisation accrue des acteurs. On peut citer, parmi les plus significatives :

- une série de mesures visant à encadrer les bonus suite au G20 de Pittsburgh en septembre 2009, notamment au niveau européen (directive « CRD3 ») et français (arrêtés de novembre 2009 et décembre 2010) ; ce même sommet de Pittsburgh a mis en place un processus d'évaluation mutuelle des pays du G20, embryon de gouvernement économique mondial, avec le FMI comme expert attitré du G20 ;
- la nouvelle supervision financière de l'Europe, votée en septembre 2010 et effective depuis janvier 2011, avec trois Autorités de supervision européennes (ESA) et un Comité européen du risque systémique (CERS) ;
- l'accord de Bâle III (septembre 2010), entériné par le sommet du G20 de Séoul en novembre 2010, qui a augmenté les exigences minimales en fonds propres des banques (à la fois en quantité et en qualité du capital détenu) ;

---

[1] Conseil d'orientation pour l'emploi (2010), *Illettrisme et emploi*, novembre.

- des réflexions en cours sur les moyens d'associer le secteur bancaire au coût des crises économiques. La Commission européenne, au premier trimestre 2011, préparait ainsi une proposition législative sur la gestion des crises et l'idée d'une taxe bancaire visant à abonder un fonds de résolution européen a été avancée. En avril 2011, certains États membres comme la Suède, le Royaume-Uni et l'Allemagne avaient déjà introduit une taxe bancaire ou décidé de le faire ;
- enfin, au niveau global, l'idée d'une taxe sur les transactions financières a été avancée comme une mesure pour stabiliser les marchés et associer l'ensemble des acteurs au coût des crises, notamment sous présidence française du G20. Cette taxe a été refusée au niveau mondial mais certains pays, dont la France, l'Allemagne et l'Autriche, proposent de l'introduire au niveau européen. Le 8 mars 2011, le Parlement européen s'est prononcé dans une résolution en faveur d'une taxe sur les transactions financières au niveau de l'UE à défaut d'accord mondial.

Ces initiatives sont encore trop récentes pour juger de leurs effets et présumer de leur avenir. Le rappel à l'ordre de Michel Barnier, commissaire européen au Marché intérieur et aux Services, sur la distribution des bonus dans le secteur bancaire en avril 2011, est venu souligner que les suites données à ces volontés de régulation restent fragiles. En outre, si un volontarisme net s'est dégagé au niveau européen, les consensus et les décisions sont plus difficiles à obtenir au niveau international. Par exemple, le G20 de Toronto (juin 2010) s'est soldé par une discussion non conclusive des propositions du FMI de mettre en place une double taxe sur les banques, en vue de financer un fonds d'assurance contre les prochaines crises et de prévenir les prises de risques excessifs en taxant les rémunérations et profits élevés (mais il peut s'agir d'un simple « sommet d'étape »). Or, c'est de l'ampleur que prendra ce mouvement d'encadrement et de régulation que dépendra le degré de renchérissement du coût du capital et ses effets sur l'activité, le travail et l'emploi (*cf. Chapitre 4*).

Toutefois, au total, il apparaît que, dans les domaines de la lutte contre les paradis fiscaux, de la rémunération des traders, de la régulation des marchés financiers, des progrès significatifs ont été effectués en seulement quelques mois<sup>1</sup>.

---

[1] Centre d'analyse stratégique [2010], *La France et l'Europe face à la crise économique*, Actes du colloque du 20 septembre en présence de Christine Lagarde et Nathalie Kosciusko-Morizet, Paris, La Documentation française, décembre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1216](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1216).

***Des travaux sont en cours sur le socle mondial de protection sociale***

Dans le cadre de la Présidence française du G20, la France souhaite renforcer la dimension sociale de la mondialisation, à travers notamment la promotion du rôle de l'OIT dans la gouvernance mondiale et la mise en place d'un socle de protection sociale universel. Cela nécessite probablement une réflexion de l'OIT sur son propre fonctionnement et ses modalités d'action (au-delà de l'élaboration et du suivi de ses conventions internationales).

Un groupe consultatif mondial avait d'ores et déjà été instauré (présidé par l'ancienne présidente du Chili, Michèle Bachelet), l'OIT et l'OMS ayant été mandatées au printemps 2009 pour mettre ce sujet à l'ordre du jour.

Ce socle de protection sociale vise à garantir à tous les citoyens un accès à des services sociaux essentiels tels que l'éducation, la formation professionnelle ou encore la santé et les services de l'emploi ; et à leur assurer des transferts sociaux de base. Ce socle inclurait des transferts sociaux en faveur des enfants, des personnes actives ne disposant pas de revenus minimum et des personnes âgées ou handicapées.

***Les progrès de la gouvernance économique européenne (communautaire ou intergouvernementale)***

Depuis 2010, les États européens ont engagé une coordination renforcée pour faire face à la déstabilisation économique et financière qui a suivi la crise. Au-delà des efforts relatifs à la régulation financière, des mécanismes stabilisateurs en cas de crise, capables, avec le FMI, de mobiliser 750 milliards d'euros, ont été mis en œuvre.

Les États membres font en outre preuve de volontarisme pour la coordination des politiques économiques, non seulement en matière industrielle et d'innovation mais aussi en matière monétaire. La dégradation forte des finances publiques dans l'UE et dans la zone euro depuis 2009 a accéléré les réformes de l'Union économique et monétaire, entérinées par le Conseil européen des 24 et 25 mars 2011. Ces réformes comprennent :

- la mise en œuvre d'un mécanisme européen permanent de stabilité en remplacement du Fonds européen de stabilité financière et du mécanisme européen de stabilisation financière dont la validité est limitée jusqu'à 2013 ;
- un renforcement de la discipline budgétaire par la réforme du Pacte de stabilité et de croissance et de ses sanctions, et par la mise en œuvre d'un

système de surveillance « par les pairs », le « semestre européen »<sup>1</sup>, depuis janvier 2011 ;

- un renforcement de la surveillance macroéconomique dans l'UE, avec une évaluation annuelle du risque de déséquilibre et de faiblesse macroéconomiques et un mécanisme assurant l'application des mesures à prendre en cas de déséquilibres macroéconomiques dommageables.

Enfin, des développements potentiellement significatifs en matière de compétitivité au sein de l'UE sont engagés et pourraient aboutir à une plus grande coopération entre États membres, notamment à l'initiative du couple franco-allemand. Angela Merkel et Nicolas Sarkozy ont en effet pris l'initiative de proposer à la zone euro (au moins dans un premier temps) un « pacte de compétitivité », avec pour objectif de favoriser la réduction des écarts de compétitivité entre États membres, notamment en matière fiscale. Le principe d'un tel pacte, élément de progrès de la gouvernance économique européenne, a été repris en mars 2011, avec le « Pacte pour l'euro ». S'il est effectivement mené à son terme, ce pacte pourrait limiter les pressions concurrentielles en matière fiscale et salariale au sein de l'UE.

Au niveau européen comme au niveau mondial, la capacité à trouver les relais nécessaires à la pérennisation d'un tel volontarisme sera déterminante et conditionnera largement les effets de ces nouvelles régulations et initiatives.

---

[1] Les États soumettent leur budget à l'examen du Conseil européen et du Conseil des ministres avant de le faire voter par leurs parlements nationaux. L'examen des budgets se fait sur la base d'un rapport de la Commission européenne. La procédure se déroulera chaque année de mars à juillet.



## Des politiques de l'emploi ✓ rénovées

**L**a politique de l'emploi combine paradoxalement, depuis trente ans, deux caractéristiques :

- d'une part, une évolution à la fois permanente (modifications régulières des dispositifs) et par à-coups (grands « plans », *stop and go*), voire des retours en arrière (au gré des alternances politiques ou des réformes avortées) ;
- d'autre part, une grande continuité sur quelques grands axes (politique d'exonérations de cotisations sociales patronales ; recours aux contrats aidés dans les périodes de conjoncture difficile ; consensus sur le développement de l'alternance ; discours partagé sur les bienfaits de la formation, etc.).

S'il peut exister un certain consensus politique ou du moins technique, c'est aussi la gestion « à chaud » de la politique de l'emploi (creux conjoncturel, épisodes médiatisés de restructurations, etc.) qui explique en grande partie ce double constat. À l'exception sans doute de la politique d'allègement du coût du travail (ancienne mais désormais discutée) et de quelques réformes récentes comme la fusion ANPE-Assédic (structurelle mais encore trop récente), il ne s'agissait pas toujours de réellement mener une politique, au sens de la mise en œuvre de moyens cohérents dans le cadre d'une stratégie identifiée.

Avant de proposer de nouvelles mesures ou d'adapter celles existantes, il faut dégager quelques axes stratégiques, avec leurs principes directeurs. Mener une politique, c'est gérer le court terme et préparer le moyen-long terme (y compris, si besoin, prendre en compte certaines tendances sociétales lourdes). On peut essayer de décliner ces exigences en matière de politique de l'emploi.

## 1 ■ À court terme : comment gérer socialement les conséquences de la crise et de trente ans de chômage de masse ? Comment se préparer à d'éventuelles prochaines crises ?

### 1.1. Améliorer les outils existants

L'urgence en matière d'emploi est de gérer, notamment socialement, les conséquences économiques et sociales de la dernière crise et, plus largement, de trente années de chômage de masse. Les effets d'hystérose des différentes phases basses des cycles économiques se sont accumulés : chômage de longue durée, seniors durablement écartés du marché du travail, jeunes sans qualification, jeunes qualifiés arrivant sur ce marché en période de crise et peinant à rattraper ce handicap de départ...

De nombreux outils existent déjà (*cf. Chapitre 2 notamment*) et il ne faut pas leur nier toute efficacité, comme le montre la baisse du taux de chômage entre 2005 et 2008, jusqu'à un niveau jamais atteint depuis 25 ans (7,1 % au sens du BIT pour la France métropolitaine, soit le même taux qu'en 1983).

Il s'agit donc sans doute davantage d'améliorer les outils existants, d'optimiser la « boîte à outils », que d'en créer de nouveaux (ou de façon marginale, et probablement sans sortir d'une politique de l'emploi « classique », avec un objectif de gestion des files d'attente et de réinsertion des publics en difficulté).

Cela ne signifie pas privilégier les dispositifs passifs (indemnisation) ou occupationnels (usage des formations ou des contrats aidés non marchands en bas de cycle). Cela signifie en revanche des mesures ou des dispositifs d'accompagnement :

- davantage adaptés, dans leur mise en œuvre et leur mobilisation, aux besoins des différents publics, ce qui nécessite une réflexion sur la qualité du profilage des demandeurs d'emploi et sur la segmentation par catégories aujourd'hui trop larges (« jeunes », « seniors », etc.), ainsi que sur la qualité de la prescription des différents outils ;
- davantage articulés entre eux (une « gamme d'outils » cohérente), autour des besoins de la personne concernée ou du territoire considéré ;
- mieux ciblés, voire, pour partie, progressivement davantage ciblés sur les publics éloignés de l'emploi, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation de l'emploi (voir notamment les critiques sur le ciblage insuffisant

du dispositif des emplois jeunes, qui a également concerné des jeunes qualifiés, en période de reprise de la croissance et de l'emploi). À titre d'illustration, cela peut signifier passer d'une définition nationale des publics cibles à des ciblages davantage territorialisés.

L'amélioration des dispositifs par le développement des logiques de performance, dans un cadre contractualisé avec les acteurs mettant en œuvre ces mesures, est également nécessaire (exemple récent des Missions locales).

On peut envisager que certaines de ces mesures soient temporaires, durant cette phase de traitement social des conséquences de la crise, ou qu'elles aient vocation à redevenir « inactives » en période de conjoncture favorable. En ce sens, une réflexion s'avère nécessaire pour mieux distinguer les outils conjoncturels des outils structurels.

Enfin, le souci de ne pas s'inscrire dans une logique de multiplication mais plutôt d'amélioration des outils n'exonère pas d'une réflexion sur la simplification de cette « boîte à outils ». Cela ne signifie pas forcément une réduction de leur nombre (disposer d'une large gamme peut être un atout face à des situations diverses), mais implique d'en renforcer la cohérence et d'en améliorer les modalités, qu'il s'agisse de leur capacité de mise en œuvre par les opérateurs ou de leur appropriation par les bénéficiaires (notamment en termes de lisibilité). Cela peut aussi passer par des outils moins nombreux mais plus modulables (exemple récent du contrat unique d'insertion).

Cette réflexion sur la simplification et la lisibilité gagnerait à être étendue aux structures ou instances (par exemple, les instances de concertation dans le champ travail-emploi, pour les rendre plus opérantes).

## **1.2. Disposer d'une panoplie d'outils pour gérer les prochains chocs conjoncturels**

La dernière crise a mis en évidence l'intérêt de pouvoir activer des dispositifs exceptionnels et la réactivité des pouvoirs publics en ce sens (décideurs politiques et administrations centrales pour l'élaboration des mesures, préfectures, services déconcentrés de l'État et opérateurs pour la mise en œuvre).

En matière d'emploi, on peut mentionner plusieurs exemples significatifs :

- un exemple de mesure existante, mais largement « inactive » depuis plusieurs années (et dont la suppression avait même été envisagée) : le chômage partiel (ou « activité partielle »). Les supports juridique et

budgétaire préexistant, la mesure a pu être mobilisée rapidement, en l'état. Toutefois, la modernisation du dispositif s'étant avérée nécessaire (notamment pour le rendre plus incitatif) et les modalités de partage des financements supplémentaires ayant dû être discutées entre l'État et les partenaires sociaux, il y a eu des délais de montée en charge du dispositif dans son nouveau format<sup>1</sup> ;

- un exemple de mesure créée *ex nihilo* en urgence : la mesure d'exonération totale de cotisations sociales patronales pour les nouvelles embauches dans les entreprises de moins de dix salariés, dite « zéro charges TPE ». Cette mesure a été mise en œuvre dans des délais certes très limités, mais ces délais et le caractère nouveau de la mesure ont induit une montée en charge plus progressive du dispositif. De plus, la co-élaboration et le cofinancement des dispositifs étant sans doute amenés à se développer, processus qui demande du temps, il n'est pas certain qu'à l'avenir, une telle rapidité de mise en œuvre puisse être reproduite ;
- un troisième exemple, à la fois plus habituel et plus discutable, est l'utilisation des contrats aidés selon une politique de *stop and go* au gré des fluctuations conjoncturelles du chômage. Il faut sans doute distinguer ici le secteur marchand et le secteur non marchand. Le volume des contrats aidés du secteur marchand pourrait varier selon la conjoncture, au même titre que d'autres dispositifs d'aides exceptionnelles à l'embauche dans les entreprises (cf. « zéro charges TPE »). En revanche, alors même que ce sont les contrats aidés du secteur non marchand qui ont toujours été les plus mobilisés en période de crise, une plus grande stabilité de ces derniers est sans doute nécessaire, sans qu'il s'agisse de se prononcer ici sur le bon niveau à stabiliser dans la durée. Ils relèvent en effet d'une logique différente, en tant qu'outil structurel très ciblé (traitement des publics les plus éloignés de l'emploi, que la reprise de l'emploi marchand ne suffira pas à ramener sur le marché du travail).

Dans cet esprit, il apparaît opportun d'anticiper les éventuelles prochaines crises :

- en maintenant des dispositifs « dormants » (existence juridique mais absence de budget en temps normal), de type chômage partiel, ou des dispositions dans les contrats d'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par Pôle emploi pour pouvoir accroître le recours aux organismes de placement privés en cas de besoin ;

---

[1] Voir les observations de la Cour des comptes à ce sujet dans le rapport public 2010, *Le système français d'indemnisation du chômage partiel : un outil insuffisamment utilisé*, p. 157-180.

- en capitalisant sur les expériences passées, par exemple en élaborant un guide d'élaboration de quelques mesures types (un dossier comprenant la procédure à suivre, les anciens textes juridiques, les documents opérationnels ou formulaires, le suivi de la mise en œuvre, les éventuelles évaluations réalisées, etc.) ;
- voire en imaginant des mesures dont le déclenchement ou l'évolution quantitative (enveloppe physico-financière) seraient conditionnés au franchissement à la hausse ou à la baisse de certains seuils macroéconomiques (taux de chômage ou autre paramètre).

Dans ces cas de figure, on peut imaginer que l'État discute avec les éventuels partenaires (organismes paritaires, collectivités territoriales) pour trouver des accords « conditionnels » en amont de la prochaine crise économique. L'anticipation permettrait également de diminuer les difficultés d'articulation entre les temporalités des différents acteurs (temps de la négociation paritaire, de l'État, de l'entreprise).

Enfin, il convient de faire accepter, en tant que tel, le principe de mesures temporaires, réversibles. L'extinction des mesures « emploi » du Plan de relance et les revendications auxquelles elle a donné lieu ont souligné le risque de sédimentation des dispositifs, une fois mis en place (même lorsqu'ils avaient été initialement présentés comme à durée limitée). À l'inverse, une trop grande instabilité des dispositifs pose un problème de lisibilité, de prévisibilité, qui risque de peser sur les arbitrages des acteurs concernés, notamment des employeurs. Toutefois, la politique de l'emploi est d'ores et déjà instable et, ici, le caractère limité de la mesure serait initialement affirmé, pour une durée connue, ou dépendant de paramètres macroéconomiques publics et évoluant relativement lentement.

## 2 ■ À moyen-long terme : préparer le passage progressif de la gestion du chômage de masse à une politique active d'appariement dans un contexte de difficultés de recrutement

### 2.1. Un nouveau paradigme pour la politique de l'emploi

À moyen-long terme, les enjeux des politiques de l'emploi seront différents et il est nécessaire de les anticiper pour préparer dès maintenant le passage progressif d'une politique de gestion du chômage de masse et de lutte contre

ses effets à une politique davantage centrée sur l'appariement entre l'offre et la demande sur le marché du travail et sur l'accompagnement des mobilités professionnelles.

Ce nouveau paradigme s'explique par la situation nouvelle qui apparaîtra progressivement, avec la baisse du chômage structurel (*cf. Chapitre 4*) et l'accroissement des difficultés de recrutement dans certains secteurs, certains métiers.

Avec le nouveau paradigme de la politique de l'emploi, celle-ci devra être redéfinie :

- la politique de création d'emplois ne sera plus que la politique économique générale (innovation, développement de filières, financement de l'économie, transparence pour le consomm'acteur, normes sociales internationales, etc.) ;
- la politique « sociale » de l'emploi (gestion des files d'attente) serait moins centrale, moins massive, et en tout cas plus ciblée et plus localisée ;
- le fil directeur de la politique de l'emploi sera davantage qu'aujourd'hui l'appariement offre/demande sur le marché du travail. Les concepts clés seront ceux d'orientation, de formation, d'attractivité, de transition et de mobilité. Il s'agira d'accompagner les mutations économiques des entreprises et les mobilités des individus (*cf. Chapitre 15*).

Ici, il s'agit de créer de nouveaux dispositifs ou d'adapter les anciens à une logique nouvelle, dans la suite des récentes réformes structurelles du marché du travail (accord national interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail, fusion ANPE-Assédic et création de Pôle emploi, réforme de la formation professionnelle).

Un autre élément à prendre en compte sera la nécessité d'adapter la politique de l'emploi à des situations très différentes entre les secteurs, les métiers, les territoires, les situations personnelles. On a vu précédemment la tendance à la fragmentation croissante du monde du travail, du marché du travail. L'approche devra donc être moins générale (des dispositifs plus ciblés et sans doute moins de mesures symboliques fortes, de type « droit à », parfois déclaratives, ou aux conséquences financières mal maîtrisées, ou ouvrant un champ à des interprétations jurisprudentielles contestables) et moins nationale (des dispositifs plus territorialisés).

Évidemment, de nombreux outils actuels de la politique de l'emploi demeureront pertinents. Pour en citer un seul exemple, la promotion de l'alternance restera un élément essentiel pour l'insertion professionnelle des jeunes.

## **2.2. Une politique de l'emploi davantage adaptée aux besoins des branches et des métiers**

L'adéquation offre/demande sur le marché du travail et l'attractivité de certains emplois deviendront des questions encore plus cruciales.

Il appartient d'abord aux employeurs de déployer des politiques de recrutement suffisamment attractives et de motivation/fidélisation de la main-d'œuvre. Ainsi, en matière de pratiques de recrutement (moindre poids du diplôme au bout de quelques années, voire à l'entrée sur le marché du travail dans un certain nombre de cas, ouverture à la diversité, etc.), de gestion des ressources humaines (optimisation du marché interne), d'organisation du travail, de conditions de travail et de salaire, les forces du marché elles-mêmes pourraient contribuer à améliorer la situation par rapport à ces dernières décennies, si les entreprises se saisissent de ces enjeux. Il appartient également aux branches et aux entreprises concernées de développer une politique de communication pour réhabiliter leurs métiers.

Si le rôle des entreprises sera primordial en la matière, des politiques publiques peuvent être menées pour accompagner ce mouvement.

L'État peut d'abord mener un travail de sensibilisation. Il peut également jouer un rôle d'expertise et de soutien, en améliorant les outils de prospective, au niveau national, régional ou sectoriel, à travers des travaux réguliers sur les secteurs porteurs en termes d'emplois, sur les métiers et les qualifications, ou à travers un appui méthodologique aux travaux prospectifs menés par d'autres acteurs (branches ou régions notamment). Au-delà, la prospective doit se traduire concrètement en capacité d'anticipation par les acteurs et être le catalyseur d'une véritable concertation entre les acteurs sectoriels ou locaux.

Mener une politique davantage adaptée aux besoins des acteurs économiques passe également par le développement de la contractualisation avec les branches. La politique contractuelle pourrait être développée, comme ce fut le cas durant la crise. Cela peut impliquer de revoir les modes d'action des administrations centrales concernées et, en tout cas, de poursuivre les évolutions engagées au niveau territorial (rapprochement des pôles économiques et emploi-travail au sein des DIRECCTE). Cela nécessite aussi un effort de la part

des branches, en matière de structuration et de capacité d'action (le nombre élevé de branches professionnelles pouvant apparaître à cet égard comme un handicap).

La politique de formation des demandeurs d'emploi jouera un rôle très important, dès lors qu'elle mettra en œuvre une logique de réactivité, y compris par le biais de formations opérationnelles d'adaptation aux offres déposées par les employeurs.

Enfin, parallèlement aux politiques d'attractivité menées par les entreprises, davantage de mesures de politique de l'emploi pourraient être ciblées sur les métiers en tension (à condition de pouvoir les définir précisément et au plus près des territoires). C'était le cas de l'allocation de fin de formation, après 2006, qui permettait de prolonger, au-delà des droits à indemnisation par l'assurance chômage, une allocation de même niveau au chômeur qui suivait une formation menant à un métier inscrit sur une liste des métiers en tension établie au niveau régional. Par exemple, des mesures d'accompagnement et d'indemnisation pourraient être renforcées en cas de reconversion vers un métier en tension.

Au fur et à mesure de la baisse du chômage, il sera également possible de s'interroger de nouveau sur l'intérêt d'un accroissement du contrôle de la recherche d'emploi (centré sur la notion d'« insuffisance de recherche d'emploi », davantage que sur celle, plus anecdotique et moins opérationnelle, de « refus d'une offre raisonnable d'emploi »), ainsi que sur l'intérêt d'un dispositif de dégressivité des allocations chômage (plusieurs modèles étant envisageables entre celui à deux niveaux existant avant 1992, avec une allocation de base puis une allocation de fin de droit et celui, jugé moins efficace, mis en place en 1992, avec l'allocation unique dégressive)<sup>1</sup>. De telles mesures viendraient en complément des dispositifs d'incitations financières au retour à l'emploi mis en œuvre ces dernières années, avec notamment la création du revenu de

---

[1] Les quelques travaux empiriques sur données françaises montrent clairement qu'il existe une influence du profil d'indemnisation sur le taux de sortie vers l'emploi. Mais le dispositif mis en place en 1992 et supprimé depuis [allocation unique dégressive, avec des paliers plus nombreux et moins marqués] semble avoir eu des effets plus réduits que le précédent [à deux niveaux : allocation de base puis allocation de fin de droit], où la reprise d'emploi augmentait fortement à l'approche de la chute de l'indemnisation, et d'autant plus que le salaire antérieur était élevé [Dormont B., Fougère D. et Prieto A., 2001, « L'effet de l'allocation unique dégressive sur la reprise d'emploi », *Économie et Statistique*, vol. 343] ou que le demandeur d'emploi était employable [Joutard X. et Ruggiero M., 1994, « Taux de sortie du chômage à l'approche de la fin des droits à l'indemnisation : une étude de périodes atypiques durant l'épisode de chômage », *Économie et prévision*, n° 2-3].

solidarité active (entrée en vigueur en 2009), qui n'ont toutefois pas réglé la question des droits connexes associés à certains statuts.

### **2.3. Une politique de l'emploi davantage adaptée aux besoins des territoires**

L'importance de la dimension territoriale repose sur plusieurs constats : l'impact territorial des restructurations permanentes du tissu économique ; le lien parfois plus distendu entre le salarié et son entreprise au sens large, au profit du site productif, de l'établissement ; l'attachement fort au territoire d'une partie de la population, donnée sociologique importante, au-delà des discours, légitimes et fondés économiquement, sur l'utilité d'un accroissement des mobilités géographiques.

Le niveau le plus pertinent en matière d'emploi est sans doute le bassin d'emploi (ou « zone d'emploi »), car justement conçu sur la base de paramètres liés à l'emploi (constats des déplacements domicile-travail et des territoires de recrutement des entreprises locales). Toutefois, cela ne signifie pas qu'il faille décliner les structures au niveau de chaque bassin d'emploi, mais trouver le bon niveau de mise en œuvre des politiques de l'emploi pour que les acteurs qui en sont chargés aient une connaissance suffisamment fine des bassins d'emploi. Cette question de la mise en œuvre ne recouvre d'ailleurs pas celle de la conception des politiques.

Aujourd'hui, les opérateurs de la politique de l'emploi ont déjà un réseau territorial et la question n'est pas de le développer encore. La rénovation de l'approche territoriale passe bien davantage par une réflexion :

- sur la manière de mettre en œuvre les politiques, les orientations, voire les dispositifs définis de manière centralisée (question des marges de manœuvre laissées aux niveaux déconcentrés, organisation de partenariats, etc.) ;
- sur la conception elle-même des politiques (contribution des territoires à la conception des politiques, dans une logique d'interaction ; voire appels à projets autour de grandes orientations, dans une logique davantage ascendante et innovante, voire expérimentale).

Des évolutions notables sont déjà intervenues, à divers niveaux. Par exemple :

- création des DIRECCTE en vue d'un meilleur couplage, au niveau territorial, entre les politiques du travail et de l'emploi et les politiques de développement économique et d'innovation ;

- réflexion de Pôle emploi sur ses partenariats, suite au rapport de la commission présidée par Rose-Marie Van Lerberghe<sup>1</sup> ;
- efforts pour promouvoir la GPEC territoriale ;
- création du fonds d'expérimentation pour la Jeunesse, fonctionnant sur le principe de l'appel à projets.

Il est proposé notamment d'aller plus loin sur deux points :

- d'une part, de revoir notre conception de l'égalité territoriale. Une territorialisation accrue des politiques amène aussi à accepter que certains dispositifs soient présents sur certains territoires et pas sur d'autres, sans considérer qu'il y ait alors des « inégalités territoriales » illégitimes. Ceci à condition que la situation des territoires le justifie et, peut-être, que ce soit seulement temporaire. La tradition française rend probablement difficile de pérenniser le traitement différencié des territoires (*a fortiori* lorsque le dispositif concerne des individus sur les territoires). À titre d'illustration, et sans remettre en cause l'opportunité du rapprochement entre la CRP (convention de reclassement personnalisé) et le CTP (contrat de transition professionnelle), on aurait aussi pu imaginer de faire durablement du CTP une mesure de gestion des transitions pour les territoires en reconversion, avec une « enveloppe » de bassins d'emploi (éventuellement variable selon la conjoncture) et des territoires retenus seulement pour des périodes déterminées ;
- d'autre part, de développer la technique de l'appel à projets en direction des acteurs locaux, selon des modalités à définir après évaluation des actuelles expériences menées : cadrage national plus ou moins grand sur les objectifs ou les types de dispositifs à développer ; obligation ou non de cofinancement local par d'autres acteurs, etc.

Enfin, s'agissant du cofinancement, il faut en souligner l'intérêt intrinsèque, au-delà même du contexte des appels à projets, lorsque cela permet de construire un parcours de retour à l'emploi non segmenté par les compétences des financeurs (associant des dimensions emploi, formation, accompagnement), par l'intermédiaire des conférences de financeurs par exemple (sans modifier les complexes équilibres institutionnels actuels).

---

[1] Pôle emploi [2010], *Pour une dynamique territoriale de l'emploi. Stratégie de territorialisation de Pôle emploi : concourir à sécuriser les parcours et renforcer les liens avec les employeurs pour accroître durablement le nombre de placements*, rapport de la commission présidée par Rose-Marie Van Lerberghe, avril.

## 💡 Une politique de l'emploi plus efficiente

Au moins durant la première partie de la période considérée dans ce rapport, la politique de l'emploi va se déployer dans un contexte de contrainte budgétaire forte. Dans quelle mesure les orientations proposées sont-elles problématiques ou permettent-elles au contraire d'être plus efficace à coût constant, voire à moindre coût ?

On peut avancer l'hypothèse que, outre les effets positifs d'une baisse du chômage en matière de dépenses sociales et de recettes fiscales, plusieurs des pistes avancées peuvent contribuer à répondre à l'impératif de maîtrise de la dépense publique.

Trois exemples pour illustrer cette hypothèse :

- dans l'hypothèse d'un plus grand ciblage de certains dispositifs sur les publics les plus en difficulté, des moyens financiers sont ainsi dégagés : soit pour permettre que le dispositif considéré, à enveloppe budgétaire constante, concerne davantage de personnes parmi le public cible ; soit pour redéployer les crédits sur d'autres dispositifs de politique de l'emploi ; soit pour réaliser des économies budgétaires ;
- la logique davantage partenariale, voire « *bottom-up* » de mise en œuvre territorialisée des politiques de l'emploi peut favoriser une logique de co-financement des actions menées par d'autres acteurs que l'État (collectivité locales, partenaires sociaux, entreprises, autres acteurs locaux...), et induire ainsi une logique plus systématique d'« effet de levier ». Ce peut être le cas avec la technique des appels à projets s'il est systématiquement demandé aux porteurs de projets de rechercher des financements complémentaires locaux (ce qui, outre l'aspect financier, est aussi une méthode, certes indirecte et imparfaite, d'évaluation de la qualité des projets, de leur adaptation aux besoins locaux) ;
- enfin, faire du caractère temporaire, réversible et prévisible de certaines mesures une modalité plus commune des politiques de l'emploi permettrait d'éviter ou de limiter les phénomènes de sédimentation de dispositifs et d'éventuels manques de cohérence.

On le voit, plusieurs axes de réorientation des politiques de l'emploi peuvent être mis en œuvre. Au-delà de l'amélioration de certains outils (il s'agit surtout de rééquilibrer entre les usages des outils existants et de préciser leurs usages selon des principes nouveaux), l'amélioration de l'efficacité des opérateurs est un enjeu essentiel.

Le service public de l'emploi est en France particulièrement éclaté (entre Pôle emploi, les Missions locales, le réseau des Cap emploi, l'AFPA, l'APEC<sup>1</sup>, les organismes privés de placement, etc., et, dans une certaine mesure, les structures d'insertion par l'activité économique). Davantage que la question des moyens humains ou financiers et des outils mis à leur disposition, le pilotage et la coordination de ces acteurs doivent faire l'objet de réflexions approfondies. On a déjà évoqué la création des DIRECCTE, du côté des services de l'État, ainsi que les réflexions en cours à Pôle emploi s'agissant de ses partenariats ou encore les récentes évolutions dans la contractualisation entre l'État et les Missions locales. Mais plus largement, il s'agit d'améliorer la régulation d'ensemble du système et de passer progressivement d'une logique de moyens à une logique de résultats. Ces évolutions sont de nature à répondre également à certaines difficultés concrètes de mise en œuvre des politiques de l'emploi.

### **3 ■ Quelles adaptations des politiques de l'emploi aux tendances lourdes en matière sociétale ?**

La réflexion sur le long terme (dans ses aspects rétrospectifs et prospectifs) et l'approche transversale de l'ensemble du champ travail-emploi qui a été retenue dans ce rapport amènent à s'interroger sur la prise en compte, dans les politiques de l'emploi, de certaines évolutions sociétales qui constituent des tendances lourdes. On pense notamment au phénomène d'individualisation croissante. Dans quelle mesure un tel élément doit-il être intégré dans la conception des politiques de l'emploi de demain ?

La conjonction de cette tendance à l'individualisation et de l'évolution du profil d'une grande partie des salariés et demandeurs d'emploi (qui seront en majorité, demain, plus qualifiés, plus autonomes) plaide pour offrir davantage de liberté et d'initiative à ces derniers, à condition que celles-ci puissent s'exercer sur des marchés suffisamment matures et/ou régulés.

Se pose notamment la question des « chèques individuels » remis au salarié ou au demandeur d'emploi, lorsqu'un besoin est identifié, qu'une action est prescrite, mais qu'on souhaite laisser l'individu choisir l'opérateur auquel il va s'adresser pour la mise en œuvre concrète de cette action<sup>2</sup>.

---

[1] AFPA : Association nationale pour la formation professionnelle des adultes ; APEC : Association pour l'emploi des cadres.

[2] De tels chèques existent déjà depuis le début des années 2000 dans plusieurs pays, notamment en Allemagne, en Belgique et en Italie, mais aussi depuis plus récemment en Lituanie (2009) et en Bulgarie (2010).

Dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, dans l'hypothèse d'un développement accru du recours aux organismes de placement privé qui permettrait de structurer véritablement un marché, Pôle emploi pourrait délivrer des « chèques accompagnement » et non orienter directement vers tel ou tel opérateur. Le choix du demandeur d'emploi pourrait s'exercer entre des opérateurs labellisés et non auprès de n'importe quel organisme. Le rôle de l'État pourrait être aussi d'organiser l'évaluation des actions menées et d'assurer la transparence de ces informations. Le chèque pourrait comporter l'adresse d'un site Internet fournissant à l'individu les informations sur le dispositif, les lieux où il pourrait disposer de conseil, les opérateurs auxquels s'adresser, les évaluations, etc.

Dans le domaine de la formation professionnelle continue, où un marché existe déjà avec une demande importante et une offre déjà foisonnante, un « chèque formation » est également imaginable à terme, sous certaines conditions. L'amélioration et la structuration de l'offre sont sans doute encore nécessaires<sup>1</sup>. Le développement d'intermédiaires de marché (organismes privés de type « courtiers en formation » ou, au moins, sites d'information) serait en ce sens utile.

De manière plus large, l'idée d'un compte individuel de droits portables est aussi un moyen d'offrir une plus grande autonomie aux individus dans leur parcours, au-delà du choix des modalités de mise en œuvre d'une action prescrite, c'est-à-dire réellement dans l'identification de leur propre besoin et dans l'initiative de l'action elle-même (*cf. Chapitre suivant*).

---

[1] Voir ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi – Secrétariat d'État à l'Emploi [2008], *La qualité de l'offre et de l'achat de formation*, rapport du groupe de travail présidé par Charlotte Duda, Paris, La Documentation française, décembre.



# Une réponse aux enjeux de la mobilité : le compte individuel social

Les mobilités professionnelles ne doivent être freinées ni par les modes de fonctionnement du marché du travail, ni par les droits attachés à l'emploi, ni enfin par les dispositions relatives à la protection sociale. En effet, l'accroissement des mobilités est source de bienfaits potentiels pour le marché du travail, pour l'économie française mais aussi pour les salariés eux-mêmes, sous certaines conditions.

En favorisant les appariements entre offre et demande, la mobilité professionnelle permet aux entreprises créatrices d'emploi de trouver plus facilement les compétences dont elles ont besoin. Le chômage, notamment de longue durée, peut ainsi être réduit. D'un point de vue macroéconomique, un marché du travail plus fluide autorise davantage de réactivité et des restructurations plus nombreuses, donc davantage de croissance, d'après les théoriciens des modèles d'appariement. Ces éléments jouent aussi au niveau des grandes entreprises et des groupes, la mobilité interne permettant d'allier les avantages de la flexibilité à ceux de l'expérience et de la fidélisation de la main-d'œuvre. Enfin, la mobilité professionnelle, notamment les mobilités externes, peut réduire le poids de la segmentation du marché du travail et lutter ainsi contre les phénomènes d'exclusion des jeunes, des femmes, des travailleurs immigrés... Des politiques de mobilité professionnelle, externe ou interne, constituent à cet égard des mesures de justice, à l'intérieur du marché du travail, entre les différentes catégories de main-d'œuvre.

Au niveau individuel, la mobilité peut élargir le champ des compétences acquises, prévenir des situations de chômage en maintenant l'employabilité et en assurant la transition des emplois en déclin vers les emplois en croissance. Elle peut aussi être une voie pour gérer les expositions aux

risques professionnels<sup>1</sup> des salariés les plus exposés, notamment au cumul de pénibilités. Ces mobilités sont d'autant plus profitables aux salariés qu'elles sont choisies et non subies et qu'il est possible pour eux de construire des parcours ascendants.

Au cours des vingt prochaines années, la mobilité professionnelle devrait continuer à se développer (*cf. Chapitre 6*). Il paraît souhaitable de maîtriser davantage cette évolution dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels.

Dans le cadre de ce rapport, il a été choisi de ne pas examiner l'ensemble des dispositifs existants susceptibles de favoriser les mobilités professionnelles – et sans doute perfectibles – ni d'imaginer de nouveaux dispositifs centrés sur telle ou telle problématique spécifique – ce qui peut s'avérer également opportun. Dans le cadre d'un travail transversal et prospectif, la réflexion autour de la création d'un « compte individuel social » a été ici privilégiée.

## **1 ■ Le contexte : autonomie croissante des individus, diversité des situations, globalisation de l'information sur les droits**

L'individualisation de la société, le désir d'autonomie des individus et leurs capacités croissantes sont des éléments à prendre en compte pour bâtir de nouveaux dispositifs, *a fortiori* dans une perspective de moyen ou long terme.

Les analyses présentées dans les deux premières parties montrent également que les situations individuelles sur le marché du travail sont de plus en plus diverses, compte tenu de la variété des parcours professionnels. Dans la perspective d'une sécurisation de ces parcours, sous-jacente aux politiques conduites ces dernières années, cette diversité s'est traduite pour les salariés par une multiplication des droits et garanties dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

L'augmentation du niveau de formation et la volonté, en particulier chez les jeunes générations, d'être acteur de son devenir professionnel peuvent se conjuguer avec l'appropriation des TIC par un nombre croissant de personnes pour favoriser dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle une approche renouvelée de la notion de « guichet unique » pour la

---

[1] Amossé T. et Gollac M. [2008], « Intensité du travail et mobilité professionnelle », DARES, *Travail et emploi*, n° 113.

sécurisation des parcours professionnels sous forme d'un compte individuel social dématérialisé.

La nécessité de donner aux individus une vision globale de leur situation, de faciliter et de sécuriser l'exercice de leurs droits peut être illustrée par deux exemples récents dans des domaines très différents – la retraite et la santé – où l'on retrouve les notions de parcours, de regroupement d'informations personnelles, de diversité des intervenants et de recours aux TIC.

La loi du 23 août 2003 portant réforme des retraites reconnaît aux assurés un droit à l'information individuelle qui se traduit par :

- périodiquement, une information consolidée sur les droits qu'ils ont acquis dans l'ensemble des régimes de retraite obligatoires dont ils ont relevé ;
- à partir d'un certain âge, une estimation des droits qu'ils seront susceptibles d'avoir dans l'ensemble des régimes de retraite obligatoires dont ils auront relevé au moment de leur départ.

Chaque assuré dispose ainsi de toutes les informations lui permettant de prendre une décision éclairée sur sa date de départ à la retraite. Pour atteindre cet objectif, la loi a posé les bases d'une coordination entre régimes de retraite pour la constitution puis la diffusion de l'information *via* un groupement d'intérêt public (GIP) associant tous les organismes gestionnaires de régimes de retraite et les services de l'État chargés de la liquidation des pensions des fonctionnaires, soit au total 38 partenaires. Cette mise en commun d'informations pour en faciliter l'accès aux assurés a été rendue possible par l'utilisation des TIC qui ont permis l'échange et le traitement des fichiers gérés par les différents régimes de retraite.

S'agissant du champ de la santé, le dossier médical personnel (DMP) est un dossier informatisé et sécurisé accessible sur Internet et conservé chez un hébergeur de données de santé agréé. Il a pour but de favoriser la coordination, la qualité et la continuité des soins. Chaque bénéficiaire de l'assurance maladie pourra disposer d'un DMP s'il le souhaite. Ce dossier contiendra les informations permettant le suivi des actes et prestations de soins. Chaque professionnel de santé exerçant en ville ou en établissement de santé reportera dans le DMP, à l'occasion de chaque acte ou consultation, les éléments diagnostiques et thérapeutiques nécessaires à la coordination des soins. Pour accéder au DMP, les professionnels de santé devront demander au préalable l'autorisation du patient. Après une première phase de généralisation qui devrait se dérouler

jusqu'en 2013, le cadre réglementaire devrait être précisé au vu des évaluations qui seront faites des conditions d'utilisation du DMP.

Ce type de démarche peut inspirer l'idée d'un compte social individuel, ainsi que ses modalités de mise en œuvre.

## 2 ■ L'objectif du compte individuel social

La France dispose désormais d'un certain nombre d'outils de sécurisation des parcours professionnels (*cf. Chapitre 6*, notamment). Des améliorations sont toujours possibles et de nouveaux dispositifs ou réformes dans des champs connexes peuvent s'avérer nécessaires (*cf. encadré suivant*), mais l'objectif est aussi de renforcer la cohérence de ces outils, leur logique d'ensemble.

Aujourd'hui, l'outil clé de la sécurisation des parcours professionnels est la portabilité des droits, qui permet aux salariés de ne pas perdre tous leurs droits au moment de la rupture de leur contrat de travail. Une telle portabilité existe pour des droits tels que la retraite ou le chômage mais leur développement est plus récent et partiel pour d'autres droits tels que la formation, la couverture de santé et de prévoyance et l'épargne. Or, ces droits sont importants pour faire face à la discontinuité accrue des parcours professionnels des travailleurs. Le développement de leur portabilité dessinera un nouveau droit du travail, basculant d'une logique de protection des statuts à une logique de protection des personnes.

Pour donner plus de cohésion au développement de la portabilité des droits, il est parfois proposé la création d'un nouvel outil de sécurisation des trajectoires professionnelles : le « compte individuel » ou « compte social »<sup>1</sup>. Cet outil serait un compte individuel de droits portables. Tous les salariés disposeraient d'un compte social, qu'ils conserveraient tout au long de leur carrière et qui retranscendrait les droits acquis (comme en matière de droits à la retraite). Il s'agit donc bien d'un outil d'appui aux trajectoires professionnelles, dans une logique à la fois de promotion sociale et d'employabilité individuelle. Il pourrait être mobilisé pour financer des actions de formation mais aussi des compléments de revenu pendant des périodes d'inactivité, un passage à temps partiel (après un congé maternité ou avant un départ à la retraite, par exemple) ou des actions d'accompagnement à la mobilité professionnelle.

---

[1] Morange P. (2010), Rapport d'information n° 2462 de la Commission des affaires sociales (Assemblée nationale), en conclusion des travaux de la mission sur la flexisécurité à la française, 28 avril.

Un tel dispositif répondrait à plusieurs enjeux ou évolutions identifiés dans ce rapport : l'augmentation probable des mobilités, l'individualisation croissante (et la plus grande responsabilisation de l'individu dans son parcours), la nécessité de concevoir les parcours professionnels sur l'ensemble du cycle de vie...

Il est donc proposé de créer ce compte individuel social (CIS).

### 💡 Comment faciliter les mobilités professionnelles ? Quelques pistes supplémentaires

La réflexion sur le compte individuel social n'épuise pas le champ des réformes possibles pour favoriser et sécuriser les mobilités professionnelles. Il s'agit d'encourager les mobilités dans toutes leurs dimensions, y compris entre secteur public et privé ou entre salariat et travail indépendant. De nombreux obstacles existent (par exemple, la problématique des droits à la retraite pour polypensionnés). Plusieurs propositions ont déjà été avancées dans des travaux récents et semblent intéressantes, qu'il s'agisse de faciliter la mobilité résidentielle ou la mobilité professionnelle, par un meilleur signalement des compétences ou par une action sur l'offre de formation (sans que ces quelques exemples ne constituent une liste exhaustive des pistes à creuser).

#### Favoriser la mobilité résidentielle en ajustant la fiscalité sur le logement des propriétaires<sup>1</sup>

Les comparaisons internationales mettent en évidence un lien fort entre statut d'occupation du logement, mobilité géographique (qui permet notamment une meilleure allocation des ressources) et performance du marché du travail (en termes de taux de chômage structurel). Or, en France, la fiscalité du logement tend aujourd'hui à pénaliser les personnes mobiles dès lors qu'elles sont propriétaires de leur logement. Aussi, le transfert progressif des droits de mutation, à pression fiscale constante, vers la taxe foncière aurait l'avantage d'étaler le paiement de l'impôt dans le temps et de ne pas le concentrer sur les personnes mobiles, au moment du changement de résidence. Par ailleurs, certains ménages pourraient avoir intérêt à mettre en location leur résidence principale pour retourner dans le parc locatif. Ces « locataires-bailleurs » pourraient n'être imposés que sur la partie du loyer reçu qui excède le loyer payé (ce qui passe par l'autorisation de la déduction des loyers payés par les locataires-bailleurs des loyers reçus).

[1] Schaff C. et Ben Jelloul M. (2010), « Favoriser la mobilité résidentielle en modifiant la fiscalité du logement », *La Note d'analyse*, n° 196, Centre d'analyse stratégique, octobre, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1251](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1251).

### **Favoriser le signalement et la transférabilité des compétences**

Un meilleur signalement des compétences des individus est susceptible d'améliorer le fonctionnement du marché du travail français et de favoriser la mobilité professionnelle des moins qualifiés. Cela peut passer par :

- une diffusion plus large de la « méthode des habiletés » (ou recrutement par simulation) ;
- l'amélioration du dispositif de VAE<sup>1</sup>, notamment par un accompagnement accru des candidats.

Les enjeux de mobilité professionnelle invitent également à mieux identifier et signaler les compétences transversales (générales) et transférables (techniques mais parfois transférables d'un métier à un autre, d'un contexte professionnel à un autre)<sup>2</sup>. Pour cela, il convient de renforcer l'apprentissage des compétences transversales au cours de la vie active (par une amélioration de la qualité de l'offre et un accès plus large aux dispositifs de formation), mais aussi dans les filières professionnelles de l'enseignement secondaire et à l'université.

### **Simplifier et rendre plus lisible l'offre de certifications**

La complexité de l'offre de certification professionnelle nuit à l'identification des compétences par les employeurs potentiels, comme elle nuit aux velléités de reconversion des salariés et des demandeurs d'emploi. Plusieurs types d'actions sont à envisager pour y remédier :

- réduire la gamme des spécialités en début de cursus<sup>3</sup> ;
- favoriser les passerelles entre les certifications en développant le caractère modulaire des formations et des certifications professionnelles ;
- développer les certifications interprofessionnelles, de type certificat de qualification professionnelle interbranche (CQPI)<sup>4</sup>.

---

[1] Besson É. (2008), *op. cit.*

[2] Lainé F. (2011), *op. cit.*

[3] Dayan J.-L. et Harfi M. (2010), « L'avenir de la formation professionnelle des jeunes », *La Note de veille*, n° 169, Centre d'analyse stratégique, mars, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1151](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1151).

[4] Groupe de travail sur la VAE présidé par Vincent Merle, décembre 2008.

### 3 ■ La méthode : dialogue social et mise en place progressive

Le gouvernement pourrait demander aux partenaires sociaux l'ouverture d'une négociation paritaire sur ce sujet, en vue de la conclusion d'un accord national interprofessionnel. Cet accord comporterait des dispositions ayant vocation à être appliquées à court terme, et devant être reprises par la loi (procédure issue de la loi Larcher du 31 janvier 2007) mais aussi des dispositions de plus long terme, plus programmatiques et sans doute davantage conditionnées.

En effet, le groupe de travail a souhaité inscrire la création de ce compte dans une perspective ambitieuse, mais avec une mise en œuvre progressive et à partir des outils existants. On peut envisager trois étapes :

- la première, à engager immédiatement, consisterait à regrouper certains dispositifs existants sous une bannière commune, tout en maintenant leur segmentation et leurs différences, uniquement dans un objectif de lisibilité, d'accès à l'information. Le compte individuel serait d'abord un accès individuel à une information complète, centralisée, en temps réel, sur certains droits (CET, DIF, etc.) ;
- la deuxième étape, à relativement court terme, consisterait à créer véritablement un compte individuel social, permettant une certaine fongibilité entre les dispositifs (*cf. infra*) ; l'utilisation du compte – du moins l'objectif sous-jacent à ses modalités de fonctionnement – serait encore encadrée, orientée vers un objectif précis (l'employabilité par exemple) ;
- la troisième étape, à long terme, et probablement sous conditions, consisterait à faire du compte social un véritable compte unique, au champ très étendu et individuel dans toutes ses dimensions (*cf. infra*) ; l'objectif du dispositif serait plus large (autonomie des individus) ou, du moins, dépendrait du choix de l'individu.

### 4 ■ Première étape : le dossier individuel d'information sur les droits sociaux

Dans ce premier temps, il s'agit d'offrir au salarié ou au demandeur d'emploi l'information la plus complète sur ses droits sociaux afin qu'il puisse être pleinement acteur de son parcours professionnel. L'information pourra d'ailleurs dépasser le champ des droits portables, quantifiables (même si seuls ces derniers seraient concernés par les étapes suivantes) et inclure des éléments d'information juridique et pratique sur certains droits individuels ne

se traduisant pas en temps ou en sommes financières (droit à l'adaptation, à la qualification, etc.).

Le préalable à l'exercice de ces droits par le salarié ou le demandeur d'emploi est la connaissance de leur existence et des conditions dans lesquelles il peut en bénéficier, compte tenu de sa situation personnelle.

La constitution d'un compte dématérialisé, accessible en ligne, regroupant l'ensemble de ces informations ferait intervenir de nombreux acteurs : l'entreprise, Pôle emploi, les organismes agissant dans le champ de l'orientation, de la formation ou réalisant des bilans de compétence... Autrement dit, tous ceux qui détiennent des informations ouvrant des droits qui résultent :

- du contenu du contrat de travail (droits attachés à la convention collective dont relève le salarié ou dispositions spécifiques prévues dans un accord d'entreprise ou son contrat de travail) ou du statut de demandeur d'emploi ;
- de la réglementation en matière de formation professionnelle : conditions de bénéfice du CIF et du DIF ;
- de la réglementation en matière d'orientation professionnelle et de bilan de compétences ;
- des dispositions relatives à l'épargne salariale ;
- des dispositions relatives à la prévoyance complémentaire ;
- de l'existence d'un compte épargne-temps.

Sur le modèle du DMP, ces informations seraient fournies, sous leur responsabilité, par chacune des structures intervenant au profit du salarié ou du demandeur d'emploi et regroupées dans un compte unique géré par un organisme habilité. Seul le titulaire du compte aurait accès à l'ensemble des informations et pourrait autoriser leur consultation par un tiers.

L'objet de la négociation sociale serait de définir la liste des informations devant figurer sur le compte, les règles de transfert, de détention et de gestion des données (en particulier leur historisation) ainsi que de choisir le ou les gestionnaires du compte. Le précédent du DMP et l'analyse de ses difficultés de mise en œuvre pourront faciliter les travaux, certaines questions juridiques et techniques ayant déjà été traitées.

## 5 ■ Deuxième étape : un compte individuel social partiel et segmenté, axé sur la formation

Il s'agirait cette fois d'un véritable compte (et non d'un dispositif informatif récapitulant les dispositifs existants et segmentés) ; les droits seraient portables ; il y aurait une fongibilité des différents droits au sein de ce compte (en tout ou partie, selon des modalités précisées ci-dessous).

### 5.1. Point de départ du compte individuel social (CIS)

Il ne semble pas opportun de créer un nouveau dispositif *ex nihilo*, alors que de multiples dispositifs existent déjà : CET, DIF, épargne salariale, assurance chômage, etc. Deux options sont envisageables :

- partir du DIF, qui est d'ores et déjà généralisé car obligatoire, qui répond bien à certains enjeux identifiés comme importants par le rapport (formation, mobilité, employabilité), mais qui est moins individuel dans son fonctionnement (initiative du salarié, mais nécessaire accord de l'employeur ; large usage, de fait, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise) ;
- partir du CET, qui est un instrument beaucoup plus souple et à la main des individus, mais qui n'est pas obligatoire. En effet, le CET est mis en place par un accord collectif, conclu en priorité au niveau de l'entreprise (sinon au niveau de la branche). C'est cet accord qui décide des modalités d'alimentation et de gestion du compte, ainsi que des conditions d'utilisation, de liquidation et de transfert des droits à un autre employeur.

Dans la perspective d'un passage à terme à la troisième étape (et parce que les possibilités actuelles du CET lui permettent déjà d'être utilisé en temps de formation, en complément du DIF), le groupe de travail privilégie la seconde option. Ce compte social serait donc créé à partir d'un instrument existant, le compte épargne-temps.

Les points forts du CET pour servir de point de départ au CIS sont les suivants<sup>1</sup> :

- *un instrument souple et ouvert* : il recueille des sommes ou du temps issus de nombreux dispositifs (augmentation salariale, intéressement, plans d'épargne salariale, jours de congé, heures supplémentaires, etc.). Cet outil a démontré sa capacité à s'adapter pour accueillir de nouveaux droits ; c'est un dispositif ouvert ;

[1] Voir le rapport Morange (2010), *op. cit.*

- *un instrument simple et clair* : il n'y a pas de fléchage entre ce que le salarié dépose sur le compte et ce qu'il en retire ;
- *un instrument offrant de multiples possibilités* : grâce aux droits accumulés, le salarié peut donc financer ce qui l'intéresse à une période précise (financer des congés, une formation, se constituer une épargne salariale ou de retraite, etc.) ;
- *un instrument portatif et sûr* : lors d'une rupture de contrat de travail, le salarié peut normalement faire transférer les droits accumulés chez son nouvel employeur. C'est un véritable compte de droits attachés à la personne, et non à l'entreprise.

En préalable à la négociation en vue de créer un tel dispositif, il est nécessaire :

- de réaliser ou d'actualiser des évaluations du CIF, du DIF, du CET... ;
- de faire un travail de chiffrage financier des différentes options de CIS. L'État pourra se proposer comme « prestataire de service », offrant son expertise aux différents partenaires sociaux en amont des négociations.

En préalable à la création effective du CIS sur la base du CET, il est nécessaire de faire un effort significatif pour diffuser très largement le CET et en expliquer les potentialités (information, sensibilisation, rôle des partenaires sociaux), voire de prévoir une obligation légale (reprenant une disposition en ce sens d'un ANI). En effet, en 2007<sup>1</sup>, seuls 6 % des salariés disposaient d'un CET, son usage étant surtout répandu dans les grandes entreprises et chez les cadres. Par ailleurs, l'usage qui en est fait est limité et classique : les comptes sont alimentés à 90 % par des jours de congé et à seulement 10 % par de l'argent ; 70 % des salariés détenteurs d'un CET ne l'ont pas encore utilisé ; près des deux tiers de ceux qui l'ont utilisé l'ont fait en prenant des congés pour convenance personnelle et moins d'un quart pour compléter leur rémunération.

Enfin, dernier préalable, en attendant que soit créé un tel dispositif, il convient de ne pas obérer l'avenir. Par exemple, si un « compte-épargne formation » plus large que l'actuel DIF devait être créé, il faudrait veiller à ce que ses modalités permettent une convergence ultérieure avec les autres dispositifs, en gardant à l'esprit l'objectif à terme du « compte individuel social ».

---

[1] Enquête Passages de la DARES réalisée en 2003 et actualisée en 2007.

## 5.2. Périmètre du CIS

En ce qui concerne le contenu de ce compte individuel social, il s'agirait dans cette deuxième étape de rassembler d'abord DIF et CET, avec alimentation par d'autres droits (comme c'est aujourd'hui le cas pour le CET) : primes d'intéressement, sommes provenant de la participation (mais à l'issue de la période d'indisponibilité ; il ne s'agit pas de revenir sur l'objectif de promotion d'une épargne longue<sup>1</sup>), sommes versées dans un PEE, un PER ou un PERCO<sup>2</sup> (à l'issue de la période d'indisponibilité)…

La question de l'élargissement du périmètre, à terme, à d'autres droits se pose : assurance-chômage, protection sociale complémentaire. Au sein du CIS, ces différents droits resteraient en partie segmentés (*cf. modalités infra*).

## 5.3. Modalités du CIS

Une première question dans l'hypothèse d'un rapprochement CET/DIF sur la base du CET est l'impact de l'assouplissement du recours au DIF que cela représenterait, ou au contraire l'impact de moindre souplesse pour le CET.

La question du caractère véritablement individuel du DIF est apparue centrale lors des discussions au moment de sa création. S'il s'agissait d'un droit « individuel » au sens strict, la décision appartiendrait au seul individu (sans accord de l'employeur au-delà des problématiques de bon fonctionnement de l'entreprise) et la mobilisation de ce droit aurait impliqué la nécessité de provisionner les sommes correspondantes (*cf. infra sur le financement*). À l'inverse, il semble difficile de revenir sur la souplesse d'utilisation du CET.

La question est celle de la validation des projets d'utilisation (qui va de soi s'il y a cofinancement mais est moins évidente s'il n'y a qu'une mobilisation des droits disponibles sur le compte), que ce soit par l'employeur (comme pour le DIF), par un conseiller du service public de l'emploi pour un demandeur d'emploi ou par un organisme tiers (comme les FONGECIF pour le CIF).

Une piste possible serait, sur la base d'un principe « qui paie décide », que l'individu pourrait mobiliser librement les droits acquis à titre individuel (CET, épargne salariale, etc.) mais qu'il devrait y avoir codécision au-delà de ces droits disponibles, s'il y a aussi mobilisation de droits équivalents à l'ancien

---

[1] Sauf, dans une telle hypothèse, à revoir les dispositifs d'incitation fiscale qui sont associés à la promotion de l'épargne longue.

[2] PEE : plan d'épargne d'entreprise ; PER : plan d'épargne retraite ; PERCO : plan d'épargne pour la retraite collectif.

DIF (ou à des abondements complémentaires volontaires de l'entreprise)<sup>1</sup> ou à d'éventuels abondements ou cofinancements de l'État, des régions ou du service public de l'emploi, pour les demandeurs d'emploi.

L'importance du choix à faire dépend notamment du degré de segmentation qui serait maintenu au sein du nouveau compte entre les anciens dispositifs, ainsi que, le cas échéant, le degré de fongibilité entre ces segments.

En effet, une question souvent soulevée lorsqu'on évoque l'idée de rassembler ces différents droits dans un compte unique est celle de leur fongibilité.

Dans une perspective de long terme, peut-être une fongibilité totale est-elle envisageable, l'ensemble des droits étant à la main de l'individu. Toutefois, au moins dans un premier temps (et le cas échéant, durablement voire définitivement), il faudra sans doute expérimenter ce compte individuel social avec des droits seulement partiellement fongibles, en regardant au cas par cas selon les droits, voire en imaginant des possibilités de fongibilité asymétrique. Par exemple, alors qu'on a mis en évidence les enjeux essentiels de formation des salariés et demandeurs d'emploi, il est sans doute peu opportun de permettre une monétisation des droits accumulés au titre du DIF, selon les mêmes modalités que les droits à congés de l'actuel CET. En revanche, les droits à congés pourraient être traduits en temps de formation, en complément du DIF. L'épargne salariale pourrait être débloquée et utilisée pour financer un projet personnel de formation.

En effet, durant cette deuxième étape, l'objectif serait prioritairement l'employabilité des individus, par le développement des compétences. Il s'agirait d'abord de favoriser l'accès à la formation, donc la mobilisation de droits venus du CET ou *via* le CET (en sommes ou en temps) en complément de l'actuel DIF.

Il y aurait donc une fongibilité au sein du CIS entre le segment « ex-CET » et le segment « ex-DIF », mais une fongibilité asymétrique, de l'ex-CET vers l'ex-DIF.

#### **5.4. Accompagnement de l'individu titulaire d'un CIS**

L'idée qui sous-tend la création du compte individuel social est qu'il convient d'accroître l'autonomie et les opportunités des individus pour leur donner les

---

[1] En s'inspirant du compte formation d'entreprise mis en place en Suède par l'assureur Skandia, en interne puis commercialisé pour d'autres entreprises. Il doit y avoir codécision. À défaut, le salarié peut décider seul de l'usage des sommes épargnées mais l'entreprise récupère les sommes investies.

moyens de mener à bien leurs projets (gestion de leur parcours professionnel) plutôt que de les assister ou simplement les indemniser (assurance chômage). Cependant, tous les individus n'ont pas les mêmes capacités à s'impliquer dans leur devenir professionnel, à anticiper et à faire les choix optimaux, quand bien même ils disposeraient des informations et des outils nécessaires. C'est d'autant plus vrai en France où les pouvoirs publics se sont beaucoup investis en matière de travail, d'emploi et de formation professionnelle et ont développé de nombreux dispositifs d'aide et d'accompagnement des salariés et des demandeurs d'emploi. Cela a pu contribuer à une certaine « passivité » des individus, contrairement à ce qui se passe dans des pays où l'intervention publique est plus limitée et où les parcours professionnels, par la force des choses, font davantage appel à l'initiative personnelle.

Il faut donc tenir compte de cette situation dans la mise en œuvre du compte individuel social qui, au moins dans un premier temps, doit apparaître légitime non seulement auprès des bénéficiaires mais également auprès de tous les acteurs qui, aujourd'hui, interviennent au profit des salariés et demandeurs d'emploi.

Ce compte n'a pas vocation, en particulier pour les publics les plus fragiles, à se substituer aux interventions de Pôle emploi, des services RH des entreprises ou des diverses structures intervenant en appui des salariés et des demandeurs d'emploi en matière d'orientation ou de formation. Il est au contraire indispensable que tous ces intervenants s'appuient, avec l'accord des intéressés, sur les informations contenues dans le compte pour améliorer la qualité de leurs prestations et ne considèrent pas qu'il remet en cause la légitimité de leur intervention ou les dispense désormais d'intervenir. En particulier, au sein des entreprises, la création de ce compte ne doit pas contribuer à affaiblir les démarches de GPEC, dont on a vu les difficultés de mise en œuvre (*cf. Chapitre 9*).

C'est l'association de tous les acteurs à la définition du contenu du compte et de ses modalités de gestion qui permettra son appropriation et donc son bon usage au profit de tous ceux qui n'ont pas les capacités d'autonomie nécessaires pour gérer seuls leur parcours professionnel.

Vis-à-vis du titulaire du compte lui-même, des dispositifs d'information réguliers (relevé annuel, lettre d'information dématérialisée pour renseigner sur les évolutions des réglementations) doivent être prévus pour que ces comptes ne soient pas des comptes « dormants ».

De même, l'appropriation de cet outil par les différents acteurs devra se traduire par son évocation lors des entretiens annuels ou des bilans d'étape professionnels pour que l'existence de ce compte et son utilité soient rappelées à son bénéficiaire. Il convient, en effet, de se souvenir qu'une des raisons de l'échec du carnet de santé, précurseur « papier » du dossier médical personnalisé, serait que les professionnels de santé ne le réclamaient pas systématiquement à leurs patients.

Cette « pédagogie » du compte individuel social devra également être conduite par les organisations syndicales, en matière de sensibilisation, mais aussi de conseil personnalisé, dans une logique de « syndicalisme de services ». Cette démarche ne devrait soulever de leur part aucune difficulté tant cet outil peut constituer le levier privilégié pour la défense des droits des salariés et des demandeurs d'emploi et donc faciliter leur rôle, à condition toutefois qu'elles contribuent elles aussi à sensibiliser les intéressés à l'existence de ce compte.

## 6 ■ Troisième étape : un « grand compte » véritablement individuel ?

La question de la fongibilité illustre la nécessité de se fixer un objectif de long terme (quitte à l'infléchir ultérieurement) et à avancer par étape, de façon pragmatique. C'est aussi le cas pour le contenu de ce compte individuel social, en partant du CET et en l'étendant progressivement à d'autres droits portables, et non en élaborant un dispositif nouveau trop ambitieux.

Ainsi la troisième étape, à long terme et probablement sous certaines conditions, consisterait à faire du compte social un véritable compte unique, au champ très large et individuel dans toutes ses dimensions. On peut imaginer deux évolutions :

- une extension du champ au-delà du couple CET-DIF ;
- une évolution de l'objectif, donc des modalités, vers une plus grande maîtrise du dispositif par le seul individu : l'objectif du dispositif serait plus large (autonomie des individus) ou les objectifs plus nombreux, en fonction des choix individuels (formation, pouvoir d'achat immédiat, gestion du temps sur le cycle de vie...).

Il est probable que ces deux processus doivent être menés progressivement et parallèlement, du fait de la nature des droits concernés... à condition de ne

pas être contradictoires. En effet, le rapport Morange précise, dans l'hypothèse d'une extension du compte social aux droits à couverture complémentaire de santé et de prévoyance, aux droits acquis au titre de l'ancienneté ou de l'assurance chômage : « *Dans ce cas, la philosophie de l'actuel compte épargne-temps serait modifiée, car ces droits ne pourraient être retirés par le salarié ni en argent ni en temps. Une négociation nationale interprofessionnelle sur le périmètre de ce compte social s'imposerait* ». Il est probable qu'une part de segmentation au sein du compte a vocation à demeurer de façon pérenne. La question de l'assurance chômage pose un problème spécifique lié à son caractère d'assurance contre un risque : la cotisation ne donne pas droit à allocation hors survenance du risque (chômage involontaire) ; il est par exemple difficile d'imaginer une monétisation des droits non utilisés. S'agissant de la couverture complémentaire, la question de la portabilité peut être traitée en dehors du CIS (*cf. Chapitre 6, encadré page 168*).

Enfin, on peut imaginer que les facilités d'utilisation puissent être différencierées en fonction du contexte macroéconomique. Des accords d'entreprise pourraient prévoir (inciter/contraindre ?) la mobilisation d'une partie des comptes (prise de congés, compensation financière de périodes de chômage partiel, etc. ?). À l'inverse, on pourrait souhaiter faciliter les possibilités de monétisation de l'ensemble des droits en soutien au pouvoir d'achat, à la consommation.

Un préalable au passage à la troisième étape sera, là encore, l'évaluation du dispositif intermédiaire qui aura été mis en place. Le caractère plus individuel du dispositif repose sur un pari sur la responsabilité d'individus plus autonomes (salariés comme demandeurs d'emploi) et dépend de multiples conditions : capacité de financement du dispositif, développement de marchés plus matures (marché de la formation, marché de l'accompagnement), etc.

La négociation paritaire aura, on le voit, de nombreux sujets à régler. Deux exemples, outre la question du financement (*cf. infra*) :

- la tension entre l'objectif de promotion de la mobilité (notamment par la portabilité des droits) et le souhait de politiques d'attractivité et de fidélisation par les entreprises, également préconisées par ce rapport. En effet, étendre trop largement le champ de la portabilité peut « désinciter » les entreprises à mettre en place des avantages pour leurs salariés ;
- la tension entre la promotion de la mobilité que permet la portabilité, du point de vue des salariés qui ne perdent pas de droits, et le frein à la mobilité que cette même portabilité peut entraîner, du point de vue de l'employeur.

En effet, un employeur pourra être réticent à recruter une personne disposant d'un stock de droits importants (la réalité des processus de recrutement rendant probablement illusoire de prévoir un droit à la confidentialité des données sur les droits acquis). Les techniques de consignation ou de mutualisation permettent sans doute d'éviter que la portabilité des droits ne se traduise par un transfert de charge d'une entreprise à une autre en cas de mobilité, mais elles n'empêchent pas l'absence du salarié (reliquat de congé ou temps de formation par exemple). On peut alors imaginer des modalités restreignant l'utilisation des droits individuels acquis, avec la nécessité d'un accord explicite de l'employeur durant une certaine période à partir de la date d'embauche.

### **Les techniques de consignation et de mutualisation**

La question des modalités de gestion des droits ouverts dans le compte individuel social renvoie au débat entre gestion individuelle et gestion mutualisée, débat récurrent dans le champ social.

La gestion individuelle repose sur l'idée que les droits individuels et monétisables acquis par le titulaire du compte ne sont utilisables que par lui seul. Il se constitue ainsi un pécule lui permettant de faire face aux aléas de la vie professionnelle. C'est le choix qui a été retenu pour la gestion du CET : le salarié alimente son compte soit en argent soit en temps et peut utiliser ses droits accumulés ; en cas de rupture de son contrat de travail, le salarié peut faire transférer les droits accumulés sur son CET chez son nouvel employeur si l'accord collectif le prévoit ou, à défaut de telles dispositions, il peut demander à percevoir une indemnité correspondant à la conversion monétaire de l'ensemble des droits qu'il a acquis ou demander, en accord avec l'employeur, la consignation auprès d'un organisme tiers de l'ensemble de ses droits. Les sommes sont alors transférées par ce dernier à la Caisse des dépôts et consignations. Le salarié peut ensuite choisir librement la manière dont il utilisera les sommes consignées : versement sur un CET, sur un plan d'épargne entreprise chez le nouvel employeur ou paiement de ces sommes.

Ce mode de gestion est très souple, mais son caractère individuel peut pénaliser les travailleurs dont le pécule est le moins élevé alors qu'ils sont, par définition, les plus fragiles, et qu'ils devraient pouvoir bénéficier de sommes significatives à mobiliser sur un projet professionnel dans le cadre d'un parcours de transition. Pour y remédier, des systèmes d'abondement complémentaire de droits sont envisageables. Par ailleurs, la préférence pour une récupération financière

immédiate des droits accumulés, en particulier chez les salariés les moins bien rémunérés, risque d'empêcher tout financement de projet professionnel, sauf à limiter les possibilités de retrait des sommes consignées.

La gestion mutualisée s'inscrit pour sa part dans un cadre collectif où l'individu ne perçoit pas strictement en retour ce qui a été versé à son bénéfice. C'est sur cette base qu'a été conçu historiquement le financement de la formation professionnelle continue afin de permettre une redistribution des sommes collectées auprès des entreprises par les organismes mutualisateurs, à charge pour ces derniers de financer directement les actions de formation.

En théorie, cette modalité de gestion devrait être plus favorable aux plus fragiles car elle déconnecte capacités contributives et droit de tirage. En réalité, le fonctionnement actuel de la formation professionnelle en France montre que la mutualisation n'est pas la garantie d'une allocation optimale des ressources au profit de ceux qui en ont le plus besoin [cf. Chapitre 2].

## 7 ■ La question du financement

La question du financement sera de toute évidence au centre des négociations des partenaires sociaux. Il est en effet inutile de mettre en place des dispositifs non financés, comme l'a montré l'expérience du crédit formation institué par la loi du 12 juillet 1990 et finalement supprimé sans avoir jamais reçu d'application concrète faute de ressources adéquates.

### 7.1. Les enjeux financiers : quelques ordres de grandeur

À titre d'illustration, deux rapports peuvent être cités pour mesurer l'ampleur des enjeux financiers.

Le rapport public de la Cour des comptes de 2009<sup>1</sup> évoquait les dispositifs de formation à l'initiative des salariés et s'inquiétait notamment de la soutenabilité financière du DIF (sur la base d'un risque potentiel maximal) en ces termes :

*« Le coût global deviendrait potentiellement impossible à soutenir à terme si l'ensemble des salariés éligibles utilisaient sur leur temps de travail leur DIF à hauteur du crédit dont ils bénéficient annuellement. Ce ne sont pas moins en effet de 12 millions environ de salariés en contrats à durée indéterminée qui compte tenu de leur ancienneté acquièrent chaque année un tel droit à formation. S'ils mobilisaient intégralement leur crédit de 20 heures, la dépense*

[1] Cour des comptes (2009), *Les dispositifs de formation à l'initiative des salariés*, rapport public, p. 582-586.

*supplémentaire qui en résulterait s'élèverait, selon les estimations réalisées par la Cour et validées par les services du ministère chargé de l'emploi, à près de 13 milliards d'euros par an, répartie entre prise en charge de frais pédagogiques à hauteur de 8,5 milliards et couverture des rémunérations pendant le temps de formation à hauteur de 4,45 milliards. »<sup>1</sup>*

Il s'agit bien sûr d'un risque potentiel maximal, qui est très théorique, notamment du fait des modalités actuelles du DIF. Toutefois, la fusion entre CET et DIF dans un compte social individuel peut amener à remettre profondément en cause l'équilibre aujourd'hui trouvé sur le DIF (dans le droit, par l'accord nécessaire de l'employeur, ou dans la pratique, avec le lien fort avec le plan de formation).

Par ailleurs, le rapport d'Henri Rouilleau de novembre 2010<sup>2</sup> indique, s'agissant du DIF :

*« L'ampleur de l'engagement est souvent méconnue : 20 heures par an représente 1,25 % de la durée annuelle du travail (1 607 heures). Le coût salarial du salarié en formation est de 0,40 à 1,25 % de la masse salariale selon que la formation a totalement lieu sur le temps de travail ou totalement hors du temps de travail avec une allocation non chargée représentant 50 % du salaire net. Le coût total de la formation à ce titre est donc de 1,65 à 2,5 %, sous l'hypothèse d'un coût de formation voisin de celui de la rémunération des salariés en formation. Ce montant peut être comparé à l'obligation légale de 0,9 % de la masse salariale pour le plan de formation, 0,5 % pour les formations en alternance, 0,2 % pour le CIF, et aux 2,2 % de dépense moyenne effective au titre du plan de formation des entreprises de plus de 10 salariés. Dans l'état actuel de la montée en charge du DIF, environ 380 000 salariés en ont bénéficié en 2008 sur les 16 millions du secteur privé. La limite de 6 ans est incitative pour chaque salarié à se former, mais incitative pour certaines entreprises à « jouer la montre », le DIF non exercé n'étant ni provisionné ni mutualisé, sauf exception limitée<sup>3</sup>. »*

---

[1] Hypothèse de calcul : 12,085 millions de salariés avec un an d'ancienneté et un coût moyen d'une formation de 711 euros, soit 12,95 milliards d'euros.

[2] Secrétariat d'État à l'Emploi et secrétariat d'État à la Prospective et au Développement de l'économie numérique (2010), *L'emploi au sortir de la récession... Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles*, rapport de la mission présidée par Henri Rouilleau, novembre, p. 155.

[3] Accord UIMM-CFDT-CFTC-CGC-FO du 20 juillet 2004 qui prévoit une mutualisation de 0,1 % à l'intérieur de l'obligation légale de 0,9 %, le DIF étant exercé hors temps de travail, sauf accord d'entreprise l'incluant, ou pendant la récession (accord de branche du 7 mai 2009).

## 7.2. Sources de financement et autres pistes de réflexion

L'ampleur du financement nécessaire dépend évidemment des modalités retenues (libre usage ou validation par l'employeur ou par un tiers). Des sources de financement, toutefois insuffisantes, existent et pourraient être redéployées.

Les sommes actuellement dépensées au titre du DIF seraient évidemment redéployées.

La contribution de 0,2 % de la masse salariale pour le financement du CIF est une autre source de financement, si l'on considère que le CIF perd de son sens dans l'hypothèse d'un véritable compte individuel (mais la question du type de formations financables se pose, le CIF permettant des formations plus longues ; question qui dépend aussi du choix retenu entre consignation et mutualisation).

Enfin, il pourrait être imaginé un financement pris sur l'obligation légale de dépense de formation au titre du plan de formation (0,9 % de la masse salariale), sur le modèle de l'accord UIMM-CFDT-CFTC-CGC-FO du 20 juillet 2004.

Au-delà des sources de financement existantes qui seraient redéployables, les organisations patronales pourraient accepter un financement supplémentaire en échange de certaines contreparties.

Considérant que les employeurs financerait alors des moyens donnés à l'individu pour gérer seul son employabilité (ou accompagné par des organismes tiers), la question pourrait être posée de la remise en cause d'un certain nombre d'autres droits individuels accordés à l'individu et à la charge de l'employeur.

En effet, le droit du travail connaît depuis quelques années un mouvement d'individualisation des droits du salarié<sup>1</sup>. Outre le CIF et le DIF, on peut citer le droit individuel à la qualification (article L. 6314-1 du code du travail), le droit individuel à l'adaptation (article L. 6321-1), le droit individuel à un bilan de compétences (article L. 6322-42), le droit individuel à la VAE, l'obligation de reclassement en cas de licenciement...

Peut-on imaginer une remise en cause de tout ou partie de ces droits au profit d'un véritable compte individuel social ? Il en découlerait alors un changement fondamental de logique dans le fonctionnement du marché du travail.

[1] Adam P. (2005), *L'individualisation du travail. Essai sur la réhabilitation du salarié individu*, Paris, LGDJ, Bibliothèque de droit social.



### **L'exemple de l'Autriche et des comptes individuels d'indemnités de fin de fonction**

Créé en 2002, ce système mutualisé de comptes individuels de droits portables, acquis au titre du travail, permet à l'ensemble des salariés de conserver et d'accumuler des droits tout au long de leur carrière.

Il donne la possibilité aux salariés de recevoir une indemnité même en cas de changement fréquent d'employeur, sans condition relative à un temps minimum dans l'entreprise, ou de cumuler ces indemnités tout au long de leur carrière. Au moment de la rupture du contrat, le salarié dispose de l'indemnité (sauf démission ou licenciement pour faute) et peut soit en demander le versement à son compte, soit la transférer à la caisse de prévoyance de son nouvel employeur, soit en demander le transfert à un établissement d'assurance ou à une caisse de retraite.

Le régime repose sur une contribution mensuelle des entreprises (non imposable pour l'employeur comme pour le salarié), à hauteur de 1,53 % du salaire mensuel, versée à partir du deuxième mois de travail. Ces cotisations sont transférées, par l'intermédiaire de l'organisme de sécurité sociale compétent (caisse maladie de l'entreprise), à des caisses de prévoyance créées à cet effet et dont l'unique but est la gestion des fonds accumulés au titre du système. En contrepartie des contributions, l'employeur n'a plus à s'acquitter auprès du salarié des indemnités au moment de son départ de l'entreprise.

Les caisses de prévoyance sont des sociétés de capitaux de droit privé disposant d'une licence spécifique (elles sont actuellement neuf, principalement des filiales de banques ou de sociétés d'assurance autrichiennes). Elles doivent garantir la valeur des montants confiés, à raison de 100 %, mais sans aucune garantie sur la rentabilisation du capital. La caisse est choisie par l'employeur avec l'accord du comité d'entreprise.

Ainsi, ce système repose sur un double principe de mutualisation et de transférabilité. Il est porteur de sécurité pour les salariés, dont les droits et ressources s'accumulent d'un emploi à l'autre, et pour les entreprises qui ont une visibilité sur ce qu'elles doivent payer.



## Les expériences de comptes individuels de formation à l'étranger

Depuis le début des années 2000 un nombre croissant de pays européens a mis en place, à titre expérimental au moins, des comptes individuels de formation. Les objectifs stratégiques qui y sont attachés varient d'un pays à l'autre, mais ils mettent dans l'ensemble l'accent à la fois sur l'individu (incitation à être acteur de son parcours professionnel) et sur les acteurs de la formation (promouvoir l'implication financière des entreprises, exercer une influence positive sur le marché).

Au-delà des objectifs, ce sont surtout la logique sous-jacente ainsi que les modalités de mise en œuvre qui distinguent les différentes expériences nationales. Ces variations mettent en exergue trois facteurs clés, à la disposition des pouvoirs publics, qui déterminent le fonctionnement et les spécificités des modèles existants :

- les droits d'accès, qui peuvent s'inscrire dans une logique « universaliste » (ouverts à l'ensemble des travailleurs et identiques pour tous) ou « solidariste » (conditionnés par des critères spécifiques visant à favoriser un accès équitable à la formation). Entre ces deux extrêmes, des formes intermédiaires sont également possibles, relevant d'un « universalisme progressif », c'est-à-dire avec des droits variables selon les difficultés d'accès à la formation ;
- les modalités de financement, en particulier le choix de faire participer ou non les entreprises et les individus en sus de l'État, et la nature de l'allocation des fonds (somme forfaitaire, abondement, etc.) ;
- les modalités d'utilisation du compte, qui varient selon le degré de liberté et d'autonomie laissées à l'individu dans le choix de sa formation (encadrement ou non par les entreprises et/ou les pouvoirs publics, accompagnement ou non des individus dans la détermination de leurs choix).

L'OCDE en 2003 puis le Cedefop en 2009 ont recensé l'existence d'un tel dispositif (sous forme de compte ou de bons d'achat) dans neufs pays (Autriche, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, Irlande, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni). Gautié et Perez (2010)<sup>1</sup>, sur la base des évaluations disponibles, ont tiré des premiers constats et enseignements sur la mise en œuvre de ces dispositifs :

- la logique « solidariste » l'emporte sur la logique « universaliste », la plupart des pays ayant choisi de cibler en particulier les actifs sans emploi

[1] Gautié J. et Perez C. (2010), *Les comptes individuels de formation : fondements et enseignements*, université Paris-1 Panthéon-Sorbonne.

(États-Unis) et peu qualifiés (Pays-Bas, Irlande, Autriche, Italie) dans les critères d'attribution ou les sommes dévolues ;

- la participation étatique est première et principale partout, tandis que celle des employeurs et des individus est le plus souvent facultative et marginale. D'après le Cedefop, les sommes attribuées sont en moyenne de 300 euros au total ;
- l'« accompagnement » des individus dans le choix de la formation est le plus souvent facultatif ou absent, mais ce dernier est souvent contraint (par la certification des prestataires dans la plupart des cas, plus rarement sur le contenu de la formation en tant que tel, comme aux États-Unis où celui-ci doit viser un métier en tension). Enfin, l'horizon temporel d'accumulation et de dépense est également limité le plus souvent, de 12 à 18 mois (aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, par exemple).

Les évaluations disponibles des dispositifs existants, récentes et partielles, ne permettent pas de tirer des conclusions définitives. Elles tendent cependant à montrer que :

- les usagers sont plutôt les actifs les plus qualifiés, même en présence d'incitations en faveur des moins bien lotis ;
- l'effet d'aubaine, mesuré dans le cas britannique, a été estimé dans une fourchette allant de 40 % à 54 %. Mais cet écueil peut être évité, comme dans le cas américain où sont exclues du champ des formations éligibles celles réalisées dans l'entreprise et/ou pour l'adaptation à un poste de travail ;
- toujours d'après les évaluations du dispositif britannique, 9 usagers sur 10 ont dû contribuer financièrement aux coûts de la formation pour compléter les montants alloués sur leur compte. Près de la moitié des usagers du compte a ainsi payé entre 25 % et 49 % du coût total de la formation ;
- enfin, l'expérience menée aux Pays-Bas a établi que l'existence d'un compte n'a modifié les incitations à se former que dans les secteurs où les entreprises n'ont pas de véritable politique de formation, tandis que son effet est neutre dans les secteurs déjà très actifs en matière de formation.

Au total, même si ces résultats sont sujets à caution, il apparaît que l'existence d'un compte est globalement insuffisante à elle seule pour favoriser l'accès à la formation. Dans cette perspective, l'information (sur les dispositifs et sur les montants disponibles), le conseil, l'orientation et l'accompagnement des usagers dans l'utilisation de leur compte, qui semblent avoir été largement laissés de côté dans les exemples étudiés, pourraient jouer un rôle crucial.

Aux États-Unis, un *Individual Training Account* existe depuis 1998. Selon une logique solidariste, son accès est restreint aux bénéficiaires du programme cadre pour l'emploi et la formation, soit essentiellement aux demandeurs d'emploi. Le financement en est majoritairement public (chaque État *via* les agences locales pour l'emploi) mais les individus peuvent également contribuer. La valeur modale allouée s'élève à 5 000 dollars et les fonds non utilisés doivent être restitués à l'agence locale. Aussi ce compte individuel de formation est-il plutôt conçu comme un bon (*voucher*). Le choix de la formation est fortement encadré, puisqu'il est restreint aux prestataires certifiés par l'État et aux formations correspondant à des métiers en tension.

Au Royaume-Uni, un *Individual Learning Account* a été expérimenté entre 2000 et 2002. Universel, le compte était financé par l'État à hauteur de 150 livres et par contribution individuelle (25 livres). Les employeurs avaient également la possibilité de contribuer sur une base volontaire. L'utilisation du compte était globalement libre mais limitée dans le temps à un an suivant son ouverture. Suite à sa suppression en 2002, seule l'Écosse a réintroduit un dispositif similaire en 2004. L'*Individual Learning Account Scotland* se présente en deux options : la première universelle, la seconde dédiée aux résidents écossais dont le revenu est inférieur à 15 000 livres par an. Le financement, étatique, s'élève à 100 livres pour la première et 200 livres pour la seconde. Les contributions des employeurs et/ou des individus sont facultatives. Le contenu de la formation choisie est globalement laissé à la discrétion des individus mais le prestataire doit être agréé.

En Irlande, les *Individual Learning Options* (options de formation individuelles) sont un petit projet pilote qui prévoit l'ouverture de 225 comptes s'adressant à des salariés peu qualifiés occupant un même poste depuis au moins deux ans. La subvention couvre jusqu'à 75 % du coût d'une formation agréée, à concurrence d'un montant maximum de 1 300 euros par salarié.

Aux Pays-Bas un *Individual Learning Account* a été testé durant une phase pilote de 2001 à 2003. De type « solidariste » son accès ciblait les actifs peu qualifiés, avec un financement de l'État à hauteur de 450 euros et un complément facultatif de la part des entreprises et/ou des individus. Son utilisation était entièrement libre mais limitée dans le temps à 18 mois suivant l'ouverture du compte.

L'Autriche a mis en place plusieurs systèmes de bons d'achat, gérés par les différents États fédérés et les organismes sectoriels. Les niveaux d'aide financière varient. Dans le Tyrol, les bons d'achat peuvent valoir jusqu'à

500 euros, et 25 % des frais sont pris en charge par l'État. Le « Compte formation de l'État », mis en place en Haute-Autriche, fournit, dans une logique solidariste, des primes et des remises aux apprenants salariés et prend en charge 80 % des frais de groupes cibles spécifiques (travailleurs peu qualifiés, travailleurs de plus de 40 ans et femmes reprenant le travail).

La Belgique et l'Italie ont institué des systèmes similaires sous la forme de bons d'achat.

# Des politiques transversales favorisant la qualité du travail

**L**a « crise du travail » mise en exergue, parfois excessivement, par l’interpellation publique croissante sur les risques psychosociaux et sur le mal-être au travail, appelle une réaction qui passe d’abord par une phase d’analyse de la situation, plus approfondie que ce qui a été présenté dans le cadre de ce rapport. Certaines actions, qui vont dans le sens d’une amélioration de la qualité du travail, ont déjà été engagées et peuvent être soulignées. D’autres actions, sans doute davantage de moyen terme (5 ans ou 10 ans) s’insèrent dans une évolution des pratiques.

Parallèlement à ces approches « thématiques » (c'est-à-dire traitant de politiques spécifiques : la santé au travail, les rémunérations, etc.), deux approches transversales dessinent des pistes d'évolutions permettant des transformations structurelles et progressives de l'ensemble du champ du travail (voire du travail et de l'emploi) : la gouvernance des entreprises et la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces éléments sont également susceptibles de promouvoir une conception du travail où la qualité de vie se combine à la performance économique et sociale.

## 1 ■ Une approche « thématique » : répondre aux interrogations sur l’organisation du travail et les conditions de travail par la construction d’un diagnostic partagé sur les solutions

Au-delà d’un certain emballage médiatique, il est manifeste que le monde du travail (c'est-à-dire toutes les catégories d'acteurs, y compris le management et les dirigeants d'entreprise) s’interroge sur le travail lui-même et ses effets sur les travailleurs. De nombreux rapports ont récemment mis en lumière la réalité de ces difficultés<sup>1</sup>, les acteurs de terrain et du monde de l'entreprise étant

---

[1] Centre d’analyse stratégique [2010], *La Santé mentale, l’affaire de tous*, rapport du groupe de travail présidé par Viviane Kovess-Masfety, Paris, La Documentation française, mars, [www.strategie.gouv.fr/](http://www.strategie.gouv.fr/)

lucides sur leurs responsabilités<sup>1</sup>. Si la question des risques psychosociaux surgit dans le débat public, elle n'est que la face émergée d'une situation qui interpelle plus largement les conditions de travail et les pratiques managériales et organisationnelles. Ce rapport a mentionné certaines des évolutions les plus marquantes (*cf. notamment le Chapitre 7*).

Les pouvoirs publics et les acteurs sociaux ont déjà commencé le travail d'analyse et d'identification des problèmes (commande de rapports, collège d'experts sur les indicateurs de risques psychosociaux, appui et accompagnement des entreprises de la part des services déconcentrés et centraux du ministère du travail). Cette approche doit être poursuivie car la complexité du travail aujourd'hui, l'hétérogénéité des situations, nécessitent un examen approfondi et exhaustif.

Un tel diagnostic (qui serait pluriannuel, mais ponctué de bilans intermédiaires) doit être partagé entre tous les acteurs du travail, les partenaires sociaux, les pouvoirs publics mais aussi les consultants, les chercheurs en management et les experts des conditions de travail, les enseignants et les formateurs en management, les directeurs des ressources humaines... Le Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) apparaît comme l'institution légitime pour conduire cette réflexion.

Cela ne signifie pas que des mesures ne puissent être prises rapidement pour améliorer les conditions de travail et prévenir les risques professionnels. Le gouvernement a ainsi pris plusieurs initiatives :

- le plan d'urgence pour la prévention du stress au travail ;
- le deuxième plan Santé au travail 2010-2014 ;
- la réforme du système de tarification AT-MP (accidents du travail-maladies professionnelles) ;
- l'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique.

---

article.php3?id\_article=1079 ; Institut de l'entreprise [2010] ; Lachmann H., Larose C. et Pénicaud M., [2010], *Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport fait à la demande du Premier ministre, février ; Dériot G. [2010], *Le mal-être au travail*, rapport d'information n° 642 fait au nom de la commission des affaires sociales, Paris, Sénat, juillet ; Astrées, 2010 ; Bourdin J. et Schillinger P. [2011], *Prospective du pacte social dans l'entreprise*, rapport d'information n° 227 fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, Paris, Sénat, janvier.

[1] En particulier l'Institut de l'entreprise dans ses travaux sur l'entreprise de l'après-crise ou l'association Astrées composée d'acteurs de terrain, sans oublier le rapport Lachmann, Larose et Pénicaud [2010], *op. cit.*

Ces actions doivent :

- être accompagnées (par exemple, une plus grande sensibilisation des employeurs sur l'intérêt financier de prévenir et de réduire les risques professionnels, suite à la réforme du régime AT-MP) ;
- faire l'objet d'une évaluation, notamment pour apprécier précisément les dispositions les plus efficaces. De manière générale, l'évaluation des politiques du travail doit être développée. Au-delà des études existantes sur les relations entre protection de l'emploi par la réglementation du travail et niveau de l'emploi, il s'agit aussi de développer l'évaluation de dispositifs ou décisions précises (comme cela a été fait pour le contrat nouvelle embauche (CNE) ou pour la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social). La difficulté est notamment de choisir les critères d'évaluation, au regard des objectifs des politiques du travail (niveau de l'emploi, sécurité juridique, amélioration des conditions de travail...). Cela contribuera également à éclairer la question de l'effectivité du droit.

Ces enjeux appellent aussi une réflexion sur les outils statistiques disponibles pour mesurer le travail, afin que les efforts conduits par la statistique publique soient optimisés avec les préoccupations d'amélioration des connaissances<sup>1</sup>.

Au-delà de l'accompagnement et du suivi/évaluation des récentes réformes et de l'élaboration d'un diagnostic partagé, de nombreux champs d'action auraient pu être analysés, sur l'ensemble des thèmes (organisation du travail, conditions de travail, gestion des restructurations, politiques de rémunération, etc.). Par exemple, les managers de proximité ont un rôle spécifique dans le diagnostic et l'évaluation des risques mais plus largement dans l'accompagnement de leurs collaborateurs, dans la qualité de vie au travail et dans la performance économique et sociale de leurs équipes, ce qui nécessite d'examiner la formation à la gestion des ressources humaines dans les formations au management<sup>2</sup>.

Par ailleurs, s'agissant de la méthode, les actions à venir devraient davantage donner lieu à des expérimentations préalables, lorsque c'est opportun et

---

[1] Il a fallu de longues années pour disposer de statistiques détaillées sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (deux publications DARES en 2009 et 2010), même si des progrès sont encore souhaitables. Les travaux du collège d'experts sur les risques psychosociaux soulignent la plus grande réactivité qui a été mise en œuvre dans ce dernier domaine.

[2] Institut de l'entreprise [2010], « L'entreprise de l'après-crise. Redéfinir le rôle du manager », *Les notes de l'institut*, janvier ; Dab W. [2008], *Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail*, Paris, La Documentation française, mai.

possible. La Constitution permet de tester temporairement les effets de certaines politiques publiques, y compris au niveau national (*cf. article 37-1*) ; il paraît donc souhaitable d'examiner les modalités d'une application aux politiques du travail.

Le groupe de travail a souhaité centrer sa réflexion, s'agissant des propositions, sur deux sujets transversaux dans l'ensemble de ces thématiques : la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise.

## **2 ■ Deux approches transversales pour favoriser des politiques fondées sur la qualité du travail à long terme : la gouvernance d'entreprise et la RSE**

Comment rendre les entreprises plus vertueuses ? Comment favoriser une organisation du travail plus efficace pour tous ? Comment promouvoir un management plus responsable ? Trois grands paramètres peuvent produire des évolutions positives en matière de gestion de ressources humaines, de conditions de travail, etc. :

- la baisse du chômage ;
- les éventuelles évolutions de la gouvernance d'entreprise ;
- les progrès de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE).

Tendance positive et significative sur la période étudiée dans ce rapport (*cf. Chapitre 4*), la baisse du chômage va rééquilibrer la relation employeur-salarié sur le marché du travail, inciter les entreprises à développer des politiques d'attractivité et de fidélisation, en jouant notamment sur les rémunérations et les conditions de travail (*cf. Chapitre 14*). Toutefois, elle ne suffira sans doute pas à elle seule à améliorer suffisamment la situation, ces problématiques se retrouvant également dans des pays à bas niveau de chômage. Il est donc important de s'intéresser aux autres déterminants généraux évoqués ci-dessus : la gouvernance d'entreprise et la RSE.

Privilégier ces pistes répond à la fois aux enjeux dégagés sur les problématiques du champ « travail » (notamment s'agissant des conditions de travail) et aux difficultés constatées de la réglementation (de type code du travail) comme outil efficace de régulation en la matière (*cf. Chapitre 13*, les réflexions sur le rôle des acteurs et sur les nouvelles formes de régulation sociale).

## 2.1. La gouvernance d'entreprise

Trois pistes peuvent être évoquées :

- la composition des conseils d'administration ;
- le mode de rémunération des dirigeants ;
- la promotion de l'actionnariat de long terme.

Au regard des gains à attendre, en termes de performance économique comme de performance sociale pour l'entreprise et ses salariés, une plus grande participation des salariés au sein de l'entreprise est à promouvoir<sup>1</sup>. Cela recouvre à la fois les dispositifs de participation financière comme l'ensemble des autres modes de participation à la vie de l'entreprise, y compris à la prise de décision stratégique.

Concernant la participation des salariés aux instances dirigeantes de l'entreprise, il est proposé<sup>2</sup> de développer la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration (de façon incitative et non contraignante). Des études ont montré l'intérêt d'une telle participation, y compris en matière de performance économique (par l'accroissement de la compétence collective du conseil d'administration). Une révision en ce sens du code élaboré par l'AFEP et le MEDEF, qui avait favorisé le développement des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration, apparaît utile. Le statut de la société européenne peut en outre constituer une autre source d'inspiration.

Plus largement, l'État pourrait élaborer un code de bonnes pratiques d'association des salariés à la gouvernance d'entreprise, en collaboration avec les partenaires sociaux, pour accompagner les entreprises vers une « bonne gestion de dispositifs combinés » (c'est-à-dire l'optimisation des différents dispositifs participatifs, au sens large, dont on a constaté la possibilité de se renforcer l'un l'autre ou, au contraire, de rester peu efficaces pris isolément).

Parallèlement à cette évolution de la gouvernance, il est utile de réfléchir aux moyens de renforcer la confidentialité des données stratégiques de l'entreprise.

---

[1] Voir Centre d'analyse stratégique [Benhamou S.] (2010), *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Paris, La Documentation française, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1177](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1177) ; Benhamou S. (2010), « Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés », *La Note de veille*, n° 177, Centre d'analyse stratégique, juin, [www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/NoteVeille177.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/NoteVeille177.pdf) ; Benhamou S. (2011), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », *La Note d'analyse*, n° 210, Centre d'analyse stratégique, janvier, [www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1324](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1324).

[2] Benhamou S., *ibidem*.

La délégation interministérielle à l'intelligence économique (DIIIE) travaille sur la possibilité d'un label « confidentiel entreprise » qui, sur le modèle du « secret défense », garantira la protection des données confidentielles des entreprises françaises. Il s'agit aussi de définir une liste de personnes, dans l'entreprise et à l'extérieur, qui ont accès à ces documents ou informations.

Le deuxième sujet est la rémunération des dirigeants, thème très débattu ces dernières années. Au-delà des montants, la question pertinente ici est celle des critères de rémunération, notamment le lien qui peut être fait non seulement avec la performance financière à court terme de l'entreprise, mais aussi avec des critères de performance de long terme ou avec des éléments de performance sociale. Ce type de pratiques commence à apparaître et gagnerait à se développer. Cela devrait également concerner les managers de proximité, qui seraient ainsi sensibilisés à la performance sociale (la formation des managers étant un autre moyen de les sensibiliser). Au-delà, la question de l'évolution des modes de rémunération se pose pour tous les salariés, afin de favoriser leur engagement, la performance (collective et individuelle) et l'innovation, c'est-à-dire, plus globalement, la contribution du salarié à la création de valeur de long terme au sein de son entreprise (*cf. Chapitre 5*).

Enfin, des propositions émergent qui visent à introduire davantage de long terme dans les mécanismes de prise de décision des entreprises. A notamment été évoquée l'idée d'une pondération plus favorable du droit de vote au-delà d'un seuil de durée de détention des actions (pratique du double droit de vote déjà existante dans certaines entreprises et défendue par exemple par Claude Bébéo, mais très débattue), voire un traitement différencié pour les actionnaires de long terme s'agissant du versement des dividendes<sup>1</sup>. C'est un changement de logique fondamental dans la représentation des actionnaires car en inscrivant un nouveau critère, celui de la temporalité, on remet en cause le modèle actionnarial pur. Une telle remise en cause ouvre sans doute la voie à un modèle de représentation plus divers, voire davantage partenarial (avec cette fois une ouverture aux « parties prenantes », que ce soit *via* la représentation dans les instances décisionnaires ou plus probablement selon d'autres modes d'association, plus innovants).

---

[1] Glachant J., Lorenzi J.-H., Quinet A. et Trainar P (2010), *Investissements et investisseurs de long terme*, rapport du Conseil d'analyse économique, n° 91, 28 juillet.

## 2.2. La responsabilité sociale de l'entreprise

La thématique de la RSE illustre à la fois l'émergence de nouvelles formes possibles de régulation, la possibilité d'avoir une approche large des problématiques (la RSE couvrant potentiellement l'ensemble du champ social, et au-delà, environnemental) et l'éventail des positionnements pour l'État (RSE volontaire, RSE accompagnée, RSE encadrée, RSE contraignante ?).

Si le concept d'une « responsabilité sociale de l'entreprise » n'est pas nouveau<sup>1</sup>, l'idée que l'entreprise doit internaliser les externalités sociales et environnementales liées à ses activités ne s'est imposée que dans les années 1990<sup>2</sup>, à la faveur des transformations du capitalisme. Tandis que, durant les années 1970, le compromis social fordiste confiait largement à l'État et, dans une moindre mesure, aux syndicats la prise en charge de ces « effets externes », la transformation des processus de production (fragmentation de la chaîne de valeur) et l'affaiblissement du pouvoir de régulation de l'État sous l'effet de la mondialisation ont conduit à des pressions sociales et politiques grandissantes en faveur d'une responsabilisation des entreprises.

Dans ce contexte, l'émergence d'une société civile transnationale organisée a fortement contribué à l'essor de la RSE<sup>3</sup>. En pointant du doigt la responsabilité des grandes multinationales dans les champs environnemental et social<sup>4</sup>, elle a rendu visible non seulement la puissance acquise par ces entreprises, mais aussi la plus grande diffusion des risques liés aux activités économiques. L'entreprise est ainsi placée au cœur de la « société du risque »<sup>5</sup>, où la répartition des risques devient un enjeu social au même titre que la répartition des richesses. La nécessité de répondre à ces mises en cause explique largement l'intégration de plus en plus poussée de pratiques RSE dans les entreprises multinationales au cours des années 1990.

---

[1] Dans son principe, l'idée apparaît déjà en France au XIX<sup>e</sup> siècle dans les travaux de Frédéric Le Play (fondateur de la Société d'économie sociale et animateur du Musée social) et de Jean-Baptiste André Godin (fondateur du familiste de Guise, auteur en 1871 de *Solutions sociales*), mais est formalisée dans la littérature américaine des années 1950 ; Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.

[2] Elle est alors appelée de ses vœux notamment dans l'UE, avec le lancement en 1995 par le président de la Commission européenne, Jacques Delors, et par un groupe d'entreprises européennes du *Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale*.

[3] Daudigeos T. et Valiorgue B. (2010), « Les limites du traitement marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française de socio-économie*, 2<sup>nd</sup> semestre.

[4] Retentissement médiatique autour du travail des enfants dans de grandes entreprises multinationales, dont Nike.

[5] Beck U. (2003), *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion.

La RSE relève donc d'une autorégulation par le marché, dans la mesure où ce sont les acteurs économiques, et non l'État, qui déterminent le champ dans lequel doit s'exercer la responsabilité de l'entreprise. Celle-ci repose essentiellement sur une démarche volontaire, sur un mécanisme de marché : la prise en compte de nouvelles demandes. Cette émergence spontanée et géographiquement éclatée de la RSE explique en partie l'absence de définition consacrée et la difficulté à dessiner les contours pratiques de ce qu'elle est – ou devrait être. Ses frontières évoluent au gré des exigences exprimées par les « *stakeholders* » (parties prenantes). Aussi a-t-on assisté à une extension croissante du contenu de la RSE (du développement durable à la gouvernance sociale en passant par les activités financières) comme des acteurs visés (des grandes entreprises multinationales aux PME, notamment à l'instance des grands donneurs d'ordre qui demandent désormais à leurs fournisseurs et sous-traitants de prouver le respect d'un certain nombre de principes sociaux et environnementaux).

Ce constat conduit certains<sup>1</sup> à qualifier désormais la RSE de « nouvel esprit du capitalisme ». La RSE serait emblématique de la capacité du système à intégrer les pratiques nécessaires à sa légitimation et son maintien face aux critiques qui lui sont adressées<sup>2</sup>. Si une telle observation peut être une forme de critique, elle peut aussi fonder l'espoir que la RSE est appelée à se développer dans le cadre du volontariat et des logiques de marché.

Bien que positive, cette tendance suscite néanmoins autant de critiques ou de déceptions que d'espoirs.

Le caractère volontaire de la démarche et la grande diversité des initiatives entraînent un certain manque de cohérence ainsi que des difficultés à mesurer les conséquences tangibles. La multiplication des définitions, des normes, des labels et des pratiques estampillées « RSE » par les entreprises elles-mêmes rend difficiles l'évaluation et la comparaison des performances individuelles comme collectives. Une méfiance croissante s'est ainsi installée parmi les parties prenantes, qui soupçonnent les stratégies RSE d'être avant tout « marketing » et superficielles.

Dans ce contexte ambivalent, un nombre croissant d'acteurs appellent de leurs vœux une implication plus prononcée des pouvoirs publics pour encadrer,

---

[1] Kazmi B. A., Leca B. et Naccache P. (2008), *Corporate social responsibility: The brand new spirit of capitalism?*, Critical Management Studies Research Workshop.

[2] Selon la définition consacrée par les pères du concept, L. Boltanski et E. Chapiello (1999), dans *Le Nouvel esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.

contrôler et sanctionner ces démarches. Mais la question du rôle que l'État devrait jouer et de sa capacité à intervenir en matière de RSE soulève plusieurs difficultés.

L'opportunité d'une réglementation par les pouvoirs publics pose en soi problème, au regard de la définition de la RSE depuis ses origines, c'est-à-dire une démarche *volontairement* engagée. Ce caractère privé et facultatif est au cœur de son succès : il permet d'apporter des réponses innovantes et évolutives à des besoins exprimés directement par le marché, qui sont eux-mêmes évolutifs. Dès lors, un encadrement juridique contraignant et nécessairement rigide est loin d'être évident.

En outre, les contraintes imposées par un « État prescripteur » ne sont pas une garantie pour l'application effective et efficace de démarches RSE (*cf. encadré page 358 sur les difficultés d'application des obligations légales de reporting extra-financier en France*). Il faut souligner que, jusqu'à présent, la Commission européenne soutient à ce titre le caractère nécessairement volontaire de la RSE, définie comme correspondant aux pratiques allant au-delà de la loi et des conventions collectives.

Par ailleurs, plusieurs facteurs suggèrent que les développements positifs et spontanés en faveur d'une diffusion croissante de la RSE devraient se poursuivre à moyen terme, voire s'accélérer.

Premièrement, la pression exercée par les « *stakeholders* » devrait encore s'accroître. Les consommateurs en particulier sont de plus en plus sensibilisés à ces enjeux et contraignent mécaniquement les entreprises, par les lois du marché, à les intégrer pour attirer et fidéliser leur clientèle. Face à la pression exercée par d'autres acteurs de la société civile (ONG par exemple) et dans le cadre d'une mondialisation qui est aussi celle de l'image, les entreprises ont conscience de l'impact d'une médiatisation défavorable. Cela est d'autant plus vrai pour les grandes entreprises, mais n'est pas impossible pour des PME à la clientèle plutôt locale.

Deuxièmement, poussées à faire preuve de leur engagement en présence d'une certaine défiance, les entreprises sont en quête de crédibilité en matière de RSE. Celles qui se sont engagées dans des démarches de RSE ont encore du mal à faire reconnaître leurs efforts et sont donc elles-mêmes en demande d'outils pour crédibiliser leur démarche. Cela emporte deux conséquences qui devraient encore se développer à moyen terme. D'une part, la multiplication et

la formalisation de normes RSE (du Global Compact initié par l'ONU en 2000 à la récente norme ISO 26000 en passant par la Global Reporting Initiative, les labels sectoriels ou les principes de l'OCDE). D'autre part, le développement spontané d'un « marché de la RSE », qui n'est pas encore arrivé à maturité (agence de notation, audit, etc.).

Troisièmement, on peut penser que la simple existence de normes et l'extension de leur usage en tant que référence aura un effet d'entraînement. « Ne pas en être » sera de plus en plus pénalisant. Les entreprises seront incitées à s'engager dans des démarches RSE et celles qui souhaitent le faire ne pourront totalement ignorer qu'il existe des standards minimaux.

Quatrièmement, on peut espérer que, s'il était avéré que les entreprises ont un intérêt économique à développer la RSE (*cf. infra*), une telle prise de conscience aboutirait progressivement à une généralisation de ce type de démarches.

Toutefois, on ne peut ignorer les actuelles limites de ces développements (une faible lisibilité des normes, un manque de crédibilité, parfois des opérations de communication au contenu limité). Se pose donc la question du rôle des pouvoirs publics et des autres acteurs dans l'accompagnement de ces développements.

Le présent rapport s'inscrit dans cette perspective. Les propositions formulées ci-après (dont certaines peuvent être envisagées comme des étapes successives) visent à accompagner et/ou inciter à la diffusion de la RSE dans les entreprises, sans pour autant en déterminer précisément les modalités, qui demeurent le fruit d'une autorégulation par les acteurs.

### ***Communiquer***

À l'image de l'initiative allemande « CSR Germany » (*cf. encadré suivant*), il s'agit non seulement de favoriser la prise de conscience de l'importance des enjeux RSE par les acteurs, mais aussi de renforcer l'accessibilité et la lisibilité de l'information disponible. Comme en Allemagne, l'élaboration d'un site Internet dédié (ou un ensemble de pages hébergées par le site du ministère en charge du Travail) permettrait de centraliser et de hiérarchiser ces informations. La mise en place d'un tel site pourrait notamment être l'occasion de recenser les guides de bonnes pratiques existants (par exemple, la charte du MEDEF sur la biodiversité, l'essai « Éthique et CGPME » de la CGPME, le guide de bonnes pratiques sur la RSE du Centre des jeunes dirigeants, etc.), voire pour les pouvoirs publics d'élaborer un guide unique de bonnes pratiques,

en collaboration avec les auteurs des guides existants. On pourrait imaginer qu'une partie du site soit dédiée à l'information sur les bonnes pratiques, les entreprises pouvant elles-mêmes fournir certaines informations ou mettre en ligne les accords négociés avec les organisations syndicales<sup>1</sup>. Enfin, ce site pourrait servir de relais aux initiatives des acteurs privés et publics locaux, par exemple la remise de « Trophées RSE » dans certaines régions et certains départements.

Parallèlement, les organisations patronales ont un rôle important à jouer dans la diffusion de ces pratiques, sur la base des chartes ou des guides qu'elles ont élaborés.

### « CSR Germany » (RSE Allemagne)

Les objectifs stratégiques du gouvernement allemand avec le Plan d'action pour la RSE sont les suivants :

- ancrer la RSE plus solidement dans le secteur privé et dans le secteur public ;
- susciter l'adhésion de plus de petites et moyennes entreprises à la RSE ;
- accroître la visibilité et la crédibilité de la RSE ;
- optimiser l'encadrement politique de la RSE ;
- contribuer à la mise en œuvre des dimensions sociales et environnementales de la mondialisation.

[...]

Le gouvernement allemand centralisera les informations concernant la RSE, l'implication de chaque ministère dans ce champ et, à cette fin, étendra significativement son site web dédié à la RSE. Le site [www.csr-indeutschland.de](http://www.csr-indeutschland.de) (et sa version anglaise [www.csr-in-germany.de](http://www.csr-in-germany.de)), géré par le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, intégrera et/ou renverra vers les pages RSE des autres ministères fédéraux.

Les données disponibles sur le site [www.csr-weltweit.de](http://www.csr-weltweit.de) sont complétées par des informations sur les aspects environnementaux du marché de l'économie sociale (ministère fédéral de l'Environnement, de la Protection naturelle et de la Sécurité nucléaire). Ce site explique également le détail de la Déclaration

---

[1] Rapport de François Fatoux, délégué général de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), remis au ministre du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique, relatif à la mise en place d'un site Internet permettant de valoriser les pratiques sociales des entreprises, juin 2010.

sur les principes et droits fondamentaux au travail adoptés par le BIT, qui y fait également un renvoi sous la forme de lien sur son site web d'assistance pour les firmes multinationales.

[...]

En outre, le gouvernement allemand examinera les modalités de développement d'un portail d'information centralisé sur la RSE. Ce portail offrira aux membres du public intéressés – les consommateurs en particulier – des informations fiables, transparentes et comparables sur les pratiques RSE des entreprises. Dans cette perspective, il conviendra d'étudier la viabilité d'un modèle de parrainage qui pourrait prendre en compte la diversité des intérêts en présence dans le champ de la RSE et permettre aux divers acteurs de l'entreprise et de la société civile d'y contribuer.

*Source : National Strategy for Corporate Social Responsibility - Action Plan for CSR, German Federal Government, Berlin, 6 octobre 2010 ; traduction CAS*

### **Convaincre**

Quatre arguments d'ordre économique sont généralement mobilisés pour souligner l'intérêt d'intégrer une démarche RSE pour les entreprises<sup>1</sup> :

- des gains d'efficience (moindre consommation d'énergie, etc.) ;
- la meilleure anticipation de règlements contraignants et leurs conséquences organisationnelles ;
- la diminution des risques industriels et des coûts de la conflictualité ;
- des avantages concurrentiels, notamment liés à une plus grande attractivité de l'entreprise.

La mobilisation de tels arguments vise à intégrer la RSE au cœur de la stratégie business des entreprises. Il s'agit de montrer que celle-ci n'est pas seulement un « luxe » abordable uniquement en période de croissance (avec des actions ponctuelles de type philanthropique), mais bien un levier de croissance à part entière, qui a toute sa place dans une stratégie de performance globale.

Mais mesurer la rentabilité marchande de la RSE n'est pas chose aisée. Certains estiment que s'il existait des preuves significatives d'un lien de causalité positif

---

[1] De tels arguments ont récemment été repris et développés par Michael Porter, expert en stratégie d'entreprise ; Porter M. (2011) « The big idea: Creating shared value », *Harvard Business Review*, janvier-février.

entre RSE et rentabilité financière, ces pratiques seraient déjà généralisées au sein d'entreprises dont la recherche de profit constitue le principal moteur. Toutefois, on peut noter que cet argument se fonde implicitement (et sans doute involontairement) sur l'hypothèse d'une parfaite rationalité économique des entreprises, notamment à moyen et long terme.

Quoi qu'il en soit, les études disponibles ne permettent pas (ou pas encore) de dégager clairement de tels résultats. Margolis et Elfenbeich<sup>1</sup>, sur la base d'une méta-analyse de 167 études, montrent ainsi que le lien de causalité entre RSE et rentabilité est positif, mais très faiblement. Des résultats similaires ont également été trouvés concernant les investissements socialement responsables<sup>2</sup>. Seules les actions de type philanthropique présentent des résultats un peu meilleurs d'après l'analyse de Margolis et Elfenbeich.

Toutefois, il faut souligner que ces études se concentrent sur la corrélation entre pratiques RSE et rentabilité à court terme. Or on peut supposer que l'essentiel des gains marchands potentiels des pratiques RSE se réalisent plutôt à moyen-long terme. Il reste donc un champ d'investigation important pour de telles études.

En revanche, une conclusion robuste se dégage à ce stade : les entreprises les plus rentables, PME y compris<sup>3</sup>, s'engagent plus volontiers dans des démarches RSE. Certains auteurs, à l'instar de Savitz et Weber<sup>4</sup>, y voient un argument de taille en faveur de la RSE : celle-ci ne menaçant pas la profitabilité, les entreprises n'ont rien à perdre et tout à gagner à s'y engager.

L'absence de conclusions définitives sur la rentabilité des démarches RSE est sans doute un frein important à leur diffusion, notamment auprès des PME pour lesquelles les questions du coût de ces mesures sont déterminantes. Aussi, multiplier les recherches visant à établir les liens de causalité potentiels entre performances économiques et RSE est un champ que l'État pourrait utilement investir et encourager. Au-delà de la seule corrélation directe RSE-rentabilité, les effets *via* l'implication des salariés mériteraient également d'être analysés.

---

[1] Margolis J. D. et Elfenbeich H. A. (2008), « Do well by doing good? Don't count on it », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 1, janvier.

[2] UNEPFI [2007], *Demystifying Responsible Investment Performance*, octobre, [www.unepfi.org/fileadmin/documents/Demystifying\\_Responsible\\_Investment\\_Performance\\_01.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/Demystifying_Responsible_Investment_Performance_01.pdf).

[3] Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n° 15, février.

[4] Savitz A. W. et Weber K. (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*, San Francisco, Jossey-Bass.

Les résultats de ces études pourraient être intégrés dans le cadre de la campagne de communication des pouvoirs publics (*cf. supra*).

### ***Encadrer... mais jusqu'où ?***

Au-delà de ces propositions se pose la question d'une intervention plus forte de l'État. L'État ou les autorités publiques internationales (ONU, OCDE, etc.) et/ou européennes pourraient d'abord élaborer un cadre de référence. Ce cadre viendrait recenser et hiérarchiser les éléments constitutifs de la RSE et proposer des indicateurs qui y sont ou pourraient y être attachés. Il serait construit sur la base des normes volontaires mais aussi des obligations légales déjà existantes (en matière de parité, de discrimination, d'emploi de travailleurs handicapés, etc.). En effet, les normes existantes sont éparpillées et les rapports prévus sur plusieurs sujets (handicap, égalité homme-femme, diversité, seniors, santé, développement durable) sont nombreux, ce qui rend difficile une lecture d'ensemble.

Ce cadre de référence affiché et promu par les pouvoirs publics permettrait d'avoir, à l'échelle nationale, une série de principes de référence sur la base desquels les entreprises pourraient afficher leurs démarches et les parties prenantes évaluer leurs résultats. Dans ce cadre, la détermination d'indicateurs simples et clairs est essentielle, ainsi que l'a souligné le Centre d'analyse stratégique dans son rapport sur la consommation durable<sup>1</sup> : « *Les indicateurs de développement durable seront au cœur de la généralisation de la RSE : notamment, ils renforceront la pression par les pairs et la reconnaissance par toutes les parties prenantes. La création d'indicateurs obligatoires, simples et objectifs (parité au sein de l'entreprise, émissions de CO<sub>2</sub> comparées à celles des concurrents, nombre d'employés en insertion, paiement de l'amende à l'AGEFIPH en cas de non respect de la réglementation en matière d'accès des travailleurs handicapés, etc.), disponibles à la fois sur le site des entreprises et sur un site public ou indépendant, faciliterait la comparaison et une politique de naming and shaming à même d'orienter les consommateurs et les investisseurs* ».

Au sein de ce cadre de référence, le critère des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants doit avoir sa place. Il s'agit d'éviter que les entreprises donneuses d'ordre puissent se prévaloir d'une démarche RSE tout en ayant des pratiques abusives vis-à-vis de la sous-traitance<sup>2</sup>.

---

[1] Centre d'analyse stratégique [2011], *Pour une consommation durable*, op. cit.

[2] Voir le rapport de Jean-Claude Volot, médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance, juillet 2010.

L’élaboration d’un tel cadre de référence, pour être pertinente, devrait s’appuyer sur la consultation des entreprises et des parties prenantes au niveau national, pour assurer l’acceptation et l’effectivité des principes retenus. En outre, il faut garder à l’esprit que ce cadre serait susceptible d’être révisé pour tenir compte des évolutions à venir des définitions comme des pratiques de la RSE.

La concertation est d’autant plus nécessaire si l’on souhaite aller au-delà et faire de ce cadre de référence un véritable « label RSE ». L’exemple du label de responsabilité sociale de la relation client, qui concerne les centres d’appel et leurs donneurs d’ordre, est particulièrement intéressant. Créé en 2004, il est géré depuis 2007 par une structure associative<sup>1</sup>, dont le comité de labellisation associe les parties prenantes (essentiellement des représentants des entreprises et des organisations syndicales notamment). Cela montre l’intérêt, dans une telle perspective, de créer une instance ou une structure *ad hoc*, pour gérer un tel label et, le cas échéant, le faire évoluer. Ce serait une instance (ou une structure permanente), à laquelle l’État délèguerait la labellisation, dont le comité de labellisation serait composé de représentants des parties prenantes et d’experts, à laquelle les entreprises s’adresseraient et qui s’appuierait sur la réalisation d’audit par des organismes indépendants (cabinets d’audit, agences de notation sociale...).

Dans cette hypothèse, la question se pose alors de l’opportunité de mettre en place des politiques incitatives basées sur ce « label RSE » (incitations fiscales, marchés publics). Son utilisation pourrait être examinée dans le cadre d’une éventuelle révision de la réglementation européenne sur les marchés publics.

Parallèlement, le gouvernement devrait œuvrer à la transposition de ces principes et de ces indicateurs dans les négociations internationales, prioritairement au niveau européen.

Enfin, l’État pourrait chercher à rendre plus effectives les obligations de reporting. Déjà utilisées dans plusieurs pays<sup>2</sup>, dont la France depuis 2001 avec la loi sur les Nouvelles Régulations économiques (et plus récemment avec le Grenelle 2), les obligations de reporting RSE pourraient certes être étendues sur la base du cadre de référence national établi en concertation avec les acteurs. Toutefois, la priorité est de les rendre plus effectives (*cf. encadré suivant*).

---

[1] L’Association pour la promotion et le développement du label de responsabilité sociale : [www.alrs.asso.fr](http://www.alrs.asso.fr).

[2] Danemark, Pays-Bas, Suède, Norvège, Australie, Japon, Afrique du Sud...

Synthétisés et rendus publics sur le portail RSE, les résultats des reportings seraient facilement accessibles et appropriables par la société civile, qui serait ainsi encore davantage incitée à s'en emparer dans le cadre de stratégies de « *naming et shaming* ».

### ❖ **Les difficultés d'application des obligations de reporting RSE en France : l'exemple de la loi NRE**

Depuis la loi Nouvelles Régulations économiques (NRE) de 2001, les entreprises du CAC 40 sont tenues de transmettre des informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités ainsi que sur leurs engagements sociétaux en faveur du développement. Le Grenelle 2 a prévu l'extension de cette obligation aux entreprises de plus de 500 salariés, mais aussi aux Sicav et sociétés de gestion.

Les résultats de ces obligations légales sont modestes à ce jour. D'après le groupe Alpha, qui évalue chaque année les reportings réalisés par 36 entreprises du CAC 40, en 2010, seules 9 entreprises étaient en complète conformité avec ces obligations. Les autres ne renseignent pas tous les items du décret d'application. Enfin, certaines « ne jouent pas le jeu », d'après le rapport, en limitant l'exercice du reporting à la société mère.

*Source : Groupe Alpha (2010), Les informations sociales dans les rapports 2009. Huitième bilan de l'application de la loi NRE*

La responsabilité sociale de l'entreprise peut être l'objet d'une nouvelle forme de gouvernance modernisée et de synergies entre les autorités publiques et les acteurs privés, à travers une régulation de référence, non contraignante, et un suivi indépendant permettant de soutenir les développements prometteurs qui sont en cours. Ce pourrait être d'autant plus significatif que la RSE est au cœur du rôle et des enjeux de l'entreprise et de l'articulation entre compétitivité et développement sociétal.



## Annexes



# Annexe 1

## Lettre de mission

LE SECRETAIRE D'ETAT  
CHARGE DE L'EMPLOI



LA SECRETAIRE D'ETAT CHARGEE  
DE LA PROSPECTIVE ET DU  
DEVELOPPEMENT  
DE L'ECONOMIE NUMERIQUE



Paris, le **4 AOUT 2010**

Monsieur le Directeur Général,

La crise financière et économique mondiale a mis en évidence plusieurs forces et faiblesses de notre modèle social français. L'action volontariste du gouvernement a permis de limiter les impacts sociaux de cette crise, sans toutefois empêcher une importante remontée du chômage, dont la nature a confirmé la forte dualisation de notre marché du travail. Parallèlement, durant l'année 2009, certaines tendances plus profondes se sont confirmées au sein des entreprises, positives (comme l'attention accrue portée au maintien des compétences) ou plus inquiétantes (comme la remise en cause de l'autorité des dirigeants ou la montée des préoccupations relatives aux conditions de travail).

Plus largement, les tendances de long terme en matière de travail et d'emploi ne semblent pas devoir être infléchies par la crise ou la sortie de crise en elles-mêmes. Elles appellent à une réflexion pour les analyser et en identifier les enjeux pour l'avenir.

En conséquence, nous souhaitons que le Centre d'analyse stratégique mène un travail prospectif sur l'évolution du travail et de l'emploi à un horizon de vingt ans. Il s'agira d'expertiser les principales évolutions en cours en matière de travail et d'emploi ainsi que leurs possibles inflexions, d'élaborer le cas échéant plusieurs scénarios prospectifs et de formuler des préconisations de politique publique.

Monsieur Vincent CHRIQUI  
Directeur Général  
Centre d'Analyse Stratégique  
18 rue de Martignac  
75007 PARIS

## LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS VINGT ANS

Les thèmes suivants pourraient notamment être abordés : modification des attentes sociales ; impact des technologies sur l'organisation du travail ; évolution du cadre des relations de travail ; effets de la répartition des emplois par type d'entreprises, par métiers, par territoires ; accroissement des mobilités professionnelles...

Sans vous en tenir à une vision macroéconomique des sujets abordés, un angle d'approche très concret, du point de vue des acteurs concernés, en premier lieu les salariés, pourrait être privilégié. Ce travail sera mené en complémentarité avec le projet « Prospective des Métiers et des Qualifications », également piloté par le Centre d'analyse stratégique.

Vous conduirez cette analyse en mettant en place un groupe de travail, présidée par une personnalité qualifiée, associant les principales administrations concernées (aux premiers rangs desquelles la Direction Générale du Travail et la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, avec également l'appui de l'Inspection Générale des Affaires Sociales), ainsi que, selon des modalités à définir, des experts aux compétences diverses apportant les éclairages nécessaires pour traiter les thèmes évoqués (juristes, économistes, sociologues, praticiens du monde de l'entreprise).

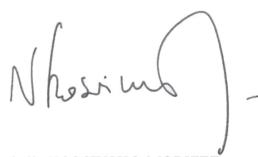
Le groupe de travail veillera à recueillir les réflexions des partenaires sociaux sur les thèmes traités.

Nous souhaitons disposer de vos conclusions, sous la forme d'un rapport, pour la fin du mois de février 2011.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de notre considération distinguée.



Laurent WAUQUIEZ



Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET

## Annexe 2

### Composition du groupe de travail

#### Présidente

**Odile Quintin**, professeur à l'ESCP Europe et à l'Institut d'études politiques de Paris, ancienne Directrice générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances (2000-2005) et Directrice générale de l'éducation et de la culture (2006-2010) de la Commission européenne

#### Coordinateur et rapporteur général

**Hugues de Balathier Lantage**, chef du Département Travail-Emploi, Centre d'analyse stratégique

#### Rapporteurs

**Philippe Barbezieux**, inspecteur général, Inspection générale des affaires sociales

**Tristan Klein**, chef de projet, Département Travail-Emploi, Centre d'analyse stratégique

#### Contributeurs

**Camille Guézennec**, chargée de mission, Département Travail-Emploi, Centre d'analyse stratégique

**Baptiste Larbre**, stagiaire, Département Travail-Emploi, Centre d'analyse stratégique

#### Membres

**Nathalie Bassaler**, conseillère scientifique, Centre d'analyse stratégique

**Jean-Marc Daniel**, professeur à l'ESCP Europe, économiste à l'Institut de l'entreprise

**Charlotte Duda**, directrice des ressources humaines, Stream Global services

**Marc-Antoine Estrade**, chef du Département Synthèses, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Denis Ettighoffer**, consultant en organisation et en stratégie

**Annie Gauvin**, directrice Stratégie, veille et affaires internationales, Direction générale, Pôle emploi

**Martine Gomez**, directrice déléguée du président en charge des relations avec la profession et les institutions, Manpower France

**Jean-Yves Kerbourc'h**, professeur de droit à l'université de Nantes et conseiller scientifique, Centre d'analyse stratégique

**Jean Lapeyre**, chargé de mission Europe, Syndex

**Anne-Marie Morais**, Direction générale du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Frédérique Patureau**, chargée d'études, Département des études, de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication

**Julien Pelletier**, responsable Veille et prospective internationale, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

**Grégoire Postel-Vinay**, chef de la mission Stratégie, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**Pierre Ralle**, Institut national de la statistique et des études économiques

**Sébastien Roux**, sous-directeur des salaires et des conditions salariales, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Agnès Surry**, adjointe au chef du bureau Institutions et évaluations des politiques sociales et de l'emploi, Direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**Pascal Trideau**, directeur général, Confédération générale des Scop

## Annexe 3

### Personnes auditionnées et contributeurs externes

#### Personnes auditionnées

*(par le groupe de travail ou l'équipe des rapporteurs)*

**Dominique Anxo**, professeur d'économie, université de Linnaeus, Växjö, Suède, et directeur du Centre de recherche sur les politiques du marché du travail (CAFO)

**Jean Bessière**, directeur adjoint, Direction générale du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Marc Biehler**, Inspecteur général, Inspection générale des affaires sociales

**Pierre Bouchet**, associé, cabinet Génie des lieux

**Dominique-Jean Chertier**, Directeur général adjoint de Safran, président du conseil d'administration de Pôle emploi

**Jean-François Lebrun**, chef de l'unité C2 « Nouvelles compétences pour de nouveaux emplois », Direction générale Emploi, affaires sociales et inclusion, Commission européenne

**Frédéric Lerais**, adjoint au directeur scientifique, chargé de la prospective, INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles)

**Vincent Merle**, professeur au Conservatoire des arts et métiers, titulaire de la chaire « Travail, emploi, acquisitions professionnelles »

**Jean-Emmanuel Ray**, professeur de droit social à l'université Paris-1 Panthéon-Sorbonne

**Jean-Christophe Sciberras**, directeur des ressources humaines, Rhodia

**Raymond Torres**, directeur de l'Institut international d'études sociales, Bureau international du travail

**Partenaires sociaux auditionnés**

*(et/ou ayant fourni une contribution écrite)*

**CFDT** : Laurent Berger et Patrick Pierron, secrétaires nationaux ; Christian Janin, responsable du service Emploi-sécurisation des parcours professionnels

**CFE-CGC**, contribution écrite

**CFTC** : Gabrielle Simon, vice-présidente

**CGPME** : Philippe Moreau, président de la CGPME Pays de la Loire et président de la CGPME Loire-Atlantique

**CGT** : Maurad Rabhi, responsable confédéral en charge des questions emploi-chômage

**CGT-FO** : Stéphane Lardy, secrétaire confédéral, Emploi-Unédic-Formation professionnelle

**FNSEA** : Claude Cochonneau, vice-président, président de la Commission emploi national

**MEDEF** : Élodie Warnery, chargée de mission senior (direction des relations sociales) ; Julien Guez, directeur, chef économiste (Direction générale)

**UNAPL** : Gérard Goupil, secrétaire général, responsable de la Commission des affaires sociales

**UPA** : Jean Lardin, président, et Pierre Burban, secrétaire général

**Personnes ayant fourni des contributions écrites**

*(réponse au questionnaire élaboré par les rapporteurs)*

**Jacques Barthélémy**, avocat-conseil en droit social, fondateur du cabinet Jacques Barthélémy et associés

**François Eyraud**, directeur, Département de protection du travail (PROTRAV), Département de protection sociale, OIT

**Jean-Paul Guillot**, président, Réalités du dialogue social

**Henri Lachmann**, président du conseil de surveillance, Schneider Electric

**Jan Michiel Meeuwsen**, responsable des affaires internationales, TNO, Pays-Bas

ANNEXE 3

---

PERSONNES AUDITIONNÉES ET CONTRIBUTEURS EXTERNES

**Michel Paysant**, association Freelance en Europe, directeur de Cybergazette

**Richard Robert**, éditeur et membre du comité éditorial de Telos

**Paul Santelmann**, responsable de la prospective, Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)

**Michel Sasson**, consultant, Sasson Conseil

**Claude Seibel**, inspecteur général honoraire de l'INSEE

**Diane-Gabrielle Tremblay**, professeur d'économie, Télé-université, UQAM, Montréal, Canada

**Nicole Turbé-Suetens**, consultante, Distance Expert

**Serge Volkoff**, statisticien et ergonome, directeur de recherche au Centre d'études de l'emploi, directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (CREAPT)



## Annexe 4

### Participants au séminaire du 22 mars 2011

**C**e séminaire fermé s'est tenu au Centre d'analyse stratégique pour permettre au groupe de travail de présenter aux partenaires sociaux, aux directions générales chargées de l'emploi et du travail, aux collectivités territoriales, les principaux éléments du diagnostic, des scénarios et des propositions du présent rapport afin de recueillir leurs avis.

Outre le groupe de travail (sa présidente, ses membres et l'équipe des rapporteurs) et le directeur général du CAS, ont participé à ce séminaire :

#### Discutants

**Jean Boissonnat**, auteur du rapport du Commissariat général du Plan de 1995, *Le travail dans vingt ans*

**Jean-Denis Combrexelle**, directeur général du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Bertrand Martinot**, délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

#### Participants

**Marion Depigny**, UNAPL

**Chirine Mercier**, UNAPL

**Isabelle Depuydt**, CGT

**Philippe Moreau**, CGPME

**Gaëlle Fautrat**, CFTC

**Sylvia Veitl**, CGT-FO

**Sophie Gaudeul**, CFDT

**Élodie Warnery**, MEDEF

**Pierre-Malo Hecquet**, CFE-CGC

**Anne Wintrebert**, Association des régions de France

**Christian Janin**, CFDT



## Annexe 5

### Tableau récapitulatif des variables clés des scénarios

Tendances	Scénario 1 Accélération technologique et sociétale	Scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs	Contexte international
<p><b>Contexte international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compétition croissante entre les nations</li> <li>Augmentation forte et volatilité des prix relatifs de l'énergie, des transports, des matières premières</li> <li>Poids croissant des contraintes environnementales et énergétiques</li> <li>Hausse du coût du capital</li> <li>Pression fiscale accrue dans les économies européennes dans un contexte de concurrence fiscale</li> </ul> <p><b>Modèle de croissance</b></p> <p>Aujourd'hui, pas de tendance qui se dégage clairement (cf. C4S-DG Trésor, France 2030, avril 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution limitée des modes de consommation</li> <li>Émergence de la « silver economy » (soutenue par la demande des seniors)</li> </ul> <p><b>Évolutions du contexte économique et sociétal</b></p>	<p><b>Contexte international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Idem que les tendances</li> </ul> <p><b>Modèle de croissance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de l'économie de la connaissance, de l'économie servicielle, de l'économie numérique et de la croissance verte</li> <li>Croissance de la productivité des facteurs de production (capital et travail)</li> <li>Accentuation de l'investissement en recherche et innovation</li> <li>Diffusion des TIC dans l'ensemble des secteurs</li> <li>essor important de l'économie immatérielle</li> </ul> <p><b>Transformations de la société</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des collectifs de consommateurs se structurant autour de la consommation durable et responsable</li> <li>Le bilan carbone devient une préoccupation quotidienne</li> <li>Le nomadisme progresse fortement chez les actifs et les retraités, avec une multiplication des lieux de vie et des registres d'appartenance</li> </ul> <p><b>Transformations de la société</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution limitée des modes de consommation qui demeurent marqués par le consumérisme et les signaux-prix même si les préoccupations environnementales progressent</li> <li>Des ménages plus nombreux, plus petits, avec davantage de personnes qui vivent seules</li> <li>Différenciation croissante des modes de vie, des comportements de consommation</li> </ul>	<p><b>Contexte international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité des organisations internationales à mieux réguler le système financier</li> <li>Mouvements sociaux/pressions internes des salariés des pays à bas coûts</li> <li>Attitude très volontariste de mise en œuvre de la stratégie UE 2020, impliquant à la fois États, entreprises, société civile</li> <li>Progrès de la gouvernance économique européenne : stratégie plus coopérative, notamment s'agissant de la politique de désinflation compétitive allemande et politique industrielle européenne attachée à localiser la production dans l'UE</li> <li>Mindre recours des entreprises aux financements sur les marchés (auto-financement), donc moindre dépendance aux actionnaires et aux logiques d'investissement à court terme</li> <li>Mindre dynamisme des délocalisations vers les pays émergents</li> </ul> <p><b>Modèle de croissance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le nouveau modèle de croissance décrit dans le scénario 1 émerge mais de manière moins avancée et plus lente, avec en outre la mise en place d'une économie sociale de marché</li> <li>Augmentation continue mais progressive et maîtrisée des prix relatifs de l'énergie (taxe carbone), des transports et des matières premières</li> </ul> <p><b>Transformations de la société</b></p> <p>Les politiques publiques encouragent les pratiques de consommation durable et responsable, la RSE se diffuse</p>	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES VARIABLES CLÉS DES SCÉNARIOS

Tendances	Scénario 1 Accélération technologique et sociétale	Scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs
<p><b>Mutations du système productif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la fragmentation des chaînes de valeur. Extension de la sous-traitance et de l'externalisation.</li> <li>territorialisation accrue de l'emploi et de la production.</li> <li>Développement des groupes comme mode d'organisation des entreprises.</li> <li>essor de l'e-commerce [4 % du commerce en 2010, 15 % en 2020]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte innovation et diffusion des technologies vertes</li> <li>• Fort développement du secteur de la recherche</li> <li>• Transformation du secteur de l'éducation et de la formation via l'e-learning et l'enseignement en ligne</li> <li>• Éclatement et déspecialisation des lieux de production</li> <li>• Forte polarisation géographique des activités innovantes</li> <li>• Révolution de l'e-commerce [au-delà de 30 % du commerce]</li> <li>• En lien avec le vieillissement de la population : essor de la télémedécine, de l'e-santé et des gérontotechnologies</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de fortes attentes vis-à-vis du travail : rémunération, bien-être personnel, socialisation</li> <li>• Demande forte d'articulation vie privée / vie professionnelle</li> </ul> <p><b>Devenir de la place du travail dans la société</b></p> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Différenciation croissante des rapports au travail (selon CSP, âge, sexe)</li> <li>Aspiration à davantage de liberté et d'autonomie au travail ;</li> <li>Remise en cause de l'autorité « <i>a priori</i> » fondée sur la hiérarchie au profit d'une approche fondée sur l'exemplarité, « <i>a posteriori</i> »</li> <li>Accroissement du contenu relationnel du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte diffusion des régulations environnementales et diffusion modérée des technologies vertes, favorables à la localisation des emplois dans tous les territoires</li> <li>• Développement de l'économie sociale</li> <li>• Développement des secteurs à emplois peu délocalisables</li> <li>• Territorialisation accrue des politiques économiques et de l'emploi (DIRECTE)</li> <li>• Les entreprises développent davantage des stratégies territoriales / de filières</li> </ul> <p><i>Pas d'inflexions majeures par rapport aux tendances lourdes, mais effets accrus des acteurs pour la mise en œuvre de politiques intégrées de conciliation des temps sociaux (État / collectivités territoriales / entreprises)</i></p>

Tendances	<b>Scénario 1</b> <i>Accélération technologique et sociétale</i>	<b>Scénario 2</b> <i>Rééquilibrage et volontarisme des acteurs</i>
<p><b>Relations entre emploi et protection sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des réformes du système de protection sociale [car évolutions démographiques, contraintes budgétaires, adaptation à la discontinuité des carrières]</li> <li>Croissance de la part des dépenses de santé dans le PIB et pour la prise en charge de la dépendance</li> <li>Perspectives limitées de croissance du salaire net [car croissance des dépenses nécessaires par le vieillissement de la population], même si l'ampleur du freinage n'est pas considérable</li> <li>Rapprochement des règles des différents régimes [Etat, régime général, RSI]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socie garantie par l'Etat : recentrage des dispositifs de protection sociale sur l'emploi avec mise en place d'un filer de sécurité minimum</li> <li>Ciblage de la couverture sociale sur les risques majeurs (acceptés par la solidarité nationale) et les populations prioritaires. Investissements des politiques sociales concentres sur la formation et l'éducation pour faciliter l'accès aux mondes du travail</li> <li>Privatisation partielle de la protection sociale avec forte segmentation de l'offre en fonction des clientèles (risque de protection sociale à plusieurs vitesses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système intégré et universel de droits sociaux</li> <li>Articulation croissante entre protection sociale et champ travail-emploi (notamment via un rôle plus important des partenaires sociaux et de la négociation dans ces champs)</li> </ul>

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES VARIABLES CLÉS DES SCÉNARIOS

Scénario 1 Tendances	Scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs
<p><b>Scénario 1</b></p> <p><b>Accélération technologique et sociétale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamique positive de création d'emploi à moyen terme</li> <li>Le salariat en CDI reste la norme, mais avec un essor important des formes alternatives d'emploi</li> <li>Redistribution du salariat selon trois groupes d'actifs, avec des salariés sécurisés/protégés, des salariés « mercenaires/libéraux » à revenus variables et des salariés formant un volant précaire</li> <li>De nouvelles formes de travail aux frontières floues apparaissent [multiplicité des statuts d'emploi, portage salarial]</li> <li>Essor des réseaux sociaux dans la vie privée et professionnelle</li> <li>Croissance du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur mais sans diminution des sorties sans qualification</li> <li>Croissance et différenciation des mobilités professionnelles</li> <li>Maintien d'une fragmentation et relégation de certaines populations et territoires</li> <li>Émergence de nouveaux métiers de l'économie numérique [multimédia]</li> <li>Développement des métiers verts [cols verts] ; vendissement des emplois et diffusion des compétences éco-conception et des éco-gestes professionnels</li> <li>Développement des compétences relationnelles et « soft skills »</li> <li>Croissance de l'emploi cadre et des professions intermédiaires</li> <li>Développement des emplois dans les services aux personnes fragiles (petite enfance, personnes âgées, personnes handicapées), dits « emplois gris » ou « emplois blancs »</li> </ul> <p><b>Dynamiques du marché du travail et de l'employabilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement important du travail indépendant dans les services professionnels »</li> <li>Tensions accrues sur le marché du travail</li> <li>Développement important des réseaux sociaux professionnels</li> <li>Croissance forte du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur mais nombreuses sorties en situation d'échec</li> <li>De nouvelles formes de travail aux frontières floues apparaissent [multiplicité des statuts d'emploi, portage salarial]</li> <li>Essor des réseaux sociaux dans la vie privée et professionnelle</li> <li>Croissance du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur mais sans diminution des sorties sans qualification</li> <li>Croissance et différenciation des mobilités professionnelles</li> <li>Maintien d'une fragmentation et relégation de certaines populations et territoires</li> <li>Émergence de nouveaux métiers de l'économie numérique [multimédia]</li> <li>Développement des métiers verts [cols verts] ; vendissement des emplois et diffusion des compétences éco-conception et des éco-gestes professionnels</li> <li>Développement des compétences relationnelles et « soft skills »</li> <li>Croissance de la construction d'un modèle français de flexicurité</li> <li>Politiques actives de GPEC et de GPEC [État/collectivités territoriales/entreprises]</li> <li>Croissance des diplômés du supérieur avec diminution des sorties sans qualification</li> <li>Rôle et périmètre SPE : partenariats accrus à l'échelle nationale et territoriale entre les intermédiaires de l'emploi, allant au-delà de simples échanges d'informations</li> <li>Convergence des actions des acteurs pour réduire la pauvreté laboriause et pour favoriser l'intégration sociale et professionnelle des populations et territoires souffrant de relégation</li> </ul>

Tendances	Scénario 1 Accélération technologique et sociétale	Scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Robotisation des tâches à faible valeur ajoutée</li> <li>Poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises (mais les outils TIC mobilisés en entreprise sont moins performants et en retard sur les outils TIC utilisés dans la vie quotidienne)</li> <li>Développement des TIC mobiles</li> <li>Changements technologiques dans l'univers travail-emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essor du télétravail et large diffusion du travail nomade qui devient quasi majoritaire à l'horizon 2030</li> <li>Diffusion générale de l'e-learning</li> <li>Robotisation accrue des tâches à faible valeur ajoutée</li> <li>Développement des outils virtuels et des simulateurs</li> <li>Fort amélioration de l'ergonomie des outils TIC mobilisés dans le travail</li> <li>Émergence de « Fab lab » sur le territoire métropolitain</li> <li>Émergence du travail dans des mondes virtuels/simulés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'inflexions majeures par rapport aux tendances lourdes</li> </ul>

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES VARIABLES CLÉS DES SCÉNARIOS

Tendances	Scénario 1 Accélération technologique et sociétale	Scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Essor des « entreprises réseaux » hiérarchisées et « étendues », sur le modèle de la grande entreprise et de la sous-traitance en cascade.</li> <li>Développement du travail en réseau et en mode projet</li> <li>Organisations recentrées sur leur cœur de métier</li> <li>Diversité croissante des formes d'organisation du travail dans tous les secteurs d'activité</li> <li>Diffusion partielle et limitée des pratiques de GPEC</li> <li>Les centres de services partagés (CSP) deviennent le mode de fonctionnement normal des activités administratives RH : interrogation sur le management RH</li> <li>Émergence des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises</li> <li>Flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante</li> <li>Individualisation croissante des modes de valorisation du travail des salariés [prime, coaching]</li> <li>Gouvernance des entreprises, rôle des actionnaires : forte permanence du poids des actionnaires, avec émergence limitée d'espaces pour les autres parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essor des « entreprises réseaux » « plates », assises sur des logiques de donnant-donnant sur des projets ponctuels (« co-entreprise de projet »), voire émergence d'entreprises virtuelles</li> <li>Les entreprises et le travail sont désormais fortement structurés par les TIC</li> <li>Polarisation des formes organisationnelles sur des formes apprenantes et simples</li> <li>Nouvelles politiques GRH des groupes pour tenir compte de l'éclatement des lieux de travail et profiter des gains potentiels du travail nomade [économie de surface]</li> <li>Recours persistant à la flexibilité externe par les entreprises</li> <li>Forté diffusion de nouvelles formes hybrides démpli entre collectif et individuel avec des logiques projets et réseaux qui s'imposent et dominent</li> <li>Nouvelle politique de gestion des âges et généralisation du management de la diversité</li> <li>Évolution de la gouvernance des entreprises vers un modèle associant davantage les diverses parties prenantes</li> </ul>	
Transformation des organisations		

Tendances	Scénario 1 Accélération technologique et sociétale	Scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la diffusion des <i>open spaces</i></li> <li>Stabilisation de la durée annuelle moyenne de travail, mais forte diversification des temps de travail selon le statut et la forme d'emploi</li> <li>Développement des horaires atypiques</li> <li>Intensification et accélération des rythmes de travail</li> <li>Interpénétration grandissante des temps sociaux (études, travail, inactivité/ retraite)</li> <li>Réduction des accidents de travail mais croissance et diffusion des maladies professionnelles (notamment les RPS, le stress au travail)</li> <li>Place croissante de la santé au travail dans le débat public</li> <li>Interpénétration croissante vie privée/ vie professionnelle.</li> <li>Croissance des inégalités salariales et de rémunération, notamment dans le haut de la distribution</li> <li>Caractère plus prescriptif du travail : poursuite de la normalisation et de la rationalisation des process</li> <li>Orientation client des process ; croissance du nombre d'actifs occupés en contact avec la clientèle</li> </ul> <p><b>Évolutions des conditions de travail, du climat social, des relations au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisation des postes de travail et développement des espaces de bureau partagé</li> <li>Forte diminution des surfaces de bureau grâce à la généralisation du travail à distance et à l'essor des espaces de travail virtuels</li> <li>Disparité croissante dans le degré de maîtrise individuelle du temps de travail selon les catégories d'actifs</li> <li>Poursuite des pratiques d'autorégulation du temps de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure maîtrise par les collectifs de travail (salariés et entreprises) de l'instantanéité permise par les TIC qui se traduit par une meilleure régulation des rythmes de travail</li> <li>Politiques du cycle de vie et modification des comportements microéconomiques (développement des situations de cumul emploi/études, emploi/ retraite)</li> <li>Rééquilibrage des temps de travail sur les âges de la vie</li> <li>Palierissement de la diffusion des horaires atypiques grâce à de plus grandes possibilités de gestion individualisée du temps de travail (forte progression du nombre de salariés maîtrisant leurs horaires grâce à la négociation collective et l'évolution des pratiques managériales)</li> <li>Évolution du droit du travail vers une distinction entre temps de travail/temps au travail/temps du travail</li> <li>Nette amélioration de la santé au travail (politiques de prévention des pouvoirs publics, et pause dans l'intensification des rythmes de travail)</li> <li>Internalisation des politiques de prévention des risques professionnels par les entreprises et les branches en s'appuyant sur les acteurs publics</li> <li>Ré aménagement des espaces de travail pour mieux répondre aux attentes des salariés</li> </ul>

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES VARIABLES CLÉS DES SCÉNARIOS

Tendances	Scénario 1 Accélération technologique et sociétale	Scénario 2 Rééquilibrage et volontarisme des acteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Affaiblissement du lien de subordination</li> <li>Maintien de la situation actuelle des organisations syndicales et patronales dans leur rôle limité de régulation, mais recomposition progressive du paysage syndical (lois 2004, 2007, 2008)</li> <li>Rôle croissant des accords d'entreprise</li> </ul> <p><b>Modes de régulation dans le champ travail-emploi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extension du rôle des acteurs « non traditionnels » : ONG, consommateurs, acteurs financiers, agences de notation sociale</li> <li>Développement des pratiques de « <i>name and shame</i> » par la société civile, voire des collectifs d'internautes</li> <li>L'Etat privilégie la régulation par le marché et les acteurs</li> <li>Logiques plus corporatistes des acteurs mais qui n'exclut pas le retour d'un syndicalisme de lutte des classes pour la défense des salariés précaires</li> <li>Aboutissement du mouvement d'inversion de la hiérarchie des normes [lo, AN, branches, accords d'entreprise]</li> <li>Dynamisme du dialogue social comme force productrice de règles collectives dans les grands groupes (y compris par développement des accords cadres transnationaux)</li> <li>Le dialogue social territorial s'impose par défaut comme le seul niveau réel de dialogue social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schéma de co-régulation partagée avec « Etat intégrateur » (qui conserve un rôle de prescription en définissant un noyau générique de normes exigeantes)</li> <li>• Prise en compte accrue d'indicateurs de type RSE pour mesurer la performance des entreprises, et nouveaux dispositifs de dialogue social. Démocratisation de la conception des organisations</li> <li>• Capacité des organisations internationales à imposer des normes sociales minimales ; émergence de nouvelles formes de régulation à l'échelle mondiale</li> <li>• Dynamiques à tous les niveaux/espaces de régulation et articulations multi-niveaux/échelles : européen, national, local d'un dialogue davantage sociétal [plus que strictement social]</li> <li>• Régulation s'effectuant davantage sur les modes de la concertation et de la médiation dans une logique plus proactive en matière de résolution des conflits (anticipation et prévention)</li> <li>• Diffusion de la gestion des risques dans les politiques d'emploi et dans les politiques managériales permettant une plus grande capacité de réaction des acteurs [pouvoirs publics, branches, entreprises]</li> </ul>





Le rapport  
*Le travail et l'emploi dans vingt ans*

est une publication  
du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication :  
Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction :  
Pierre-François Mourier,  
directeur général adjoint

Secrétariat de rédaction :  
Olivier de Broca

Création : Christine Mahoudiaux

Crédits photos :

Couverture : Fotolia

Page 3 : Thierry Marro  
(Centre d'analyse stratégique)

Réalisation : COM&O

Impression :

Imprimé en France

Df : 5RD27740

ISBN : 978-2-11-008754-6

© Direction de l'information légale  
et administrative - Paris 2011

Diffusion :  
Direction de l'information légale  
et administrative  
La documentation Française

Contact presse :  
Jean-Michel Rouillé,  
responsable de la Communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
jean-michel.rouille@strategie.gouv.fr

**www.strategie.gouv.fr**

« En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre. »

