

Flexibilité et sécurisation des trajectoires professionnelles

Jacques Freyssinet

Problématique : efficacité sociale des « concepts flous »

L'actualité sociale est scandée par l'émergence de notions au contenu incertain. Le terme de « flexi-sécurité » en fournit une illustration typique. Deux attitudes sont possibles face à ces innovations langagières :

- une démarche critique rigoureuse peut conduire à les rejeter comme purement idéologiques, voire mystificatrices, du fait de leur indéfinition ou de leur polysémie ;
- la signification de leur apparition dans un contexte historique déterminé peut faire, comme tout autre phénomène social, l'objet d'une analyse objective.

Notre hypothèse est que les « concepts flous » jouent un rôle majeur dans le débat social. Ce sont précisément leur polysémie et leurs ambiguïtés qui permettent que des acteurs ayant des analyses et des objectifs divergents, voire antagonistes, les acceptent comme cadre de référence, au moins provisoire, de leurs négociations.

L'important est donc de comprendre comment se définissent les stratégies des acteurs dans un domaine où le choix du vocabulaire est un élément de la construction des rapports de forces (point 2). Une telle interprétation n'est possible que sur la base d'une analyse préalable de la polysémie de manière à mieux comprendre le rôle fonctionnel qu'elle assure dans le débat social (point 1).

1. Ambiguïtés et polysémie : insatisfactions théoriques

La conciliation entre des exigences de flexibilité, de mobilité, d'adaptabilité des travailleurs, d'une part, et des garanties de sécurité ou de sécurisation, d'autre part, peut être construite sur plusieurs socles¹. L'histoire en fournit des illustrations et la théorie économique des modèles

1.1. Le contrat de travail

- Le compromis flexibilité/sécurité s'établit sur la base du lien juridique qui unit le salarié à l'employeur dans le cadre de normes légales, conventionnelles ou coutumières. Les marchés internes du travail (Doeringer, Piore...) fournissent un modèle de référence en combinant :
 - des garanties de durabilité de la relation d'emploi,
 - des espaces internes de mobilité ascendante,
 - la construction de qualifications spécifiques.
- Le modèle se heurte aujourd'hui à quelques obstacles et critiques majeurs.
 - Les conditions d'efficacité (prévisibilité du niveau d'activité, adaptabilité du collectif de travail aux changements techniques et organisationnels) sont de plus en plus rarement réunies.
 - La référence au contrat de travail donne un rôle déterminant à l'identification de l'employeur au sens juridique du terme. Celui-ci est de plus en plus souvent distinct de l'utilisateur effectif de la force de travail. Sur qui faire peser les obligations de sécurisation : l'entreprise, le groupe, le donneur d'ordres... ?
 - Quelle est la nature de l'obligation de l'entreprise ? La sécurité dans la flexibilité peut être assurée, selon par exemple l'orientation actuelle de la loi et de la jurisprudence en France, au moyen d'obligations de faire (maintenir l'employabilité, assurer le reclassement...). Elle peut être

¹ Pour que cette conciliation soit concevable, il faut adopter une conception de la flexibilité qui renvoie à la capacité d'adaptation du système productif et non à la précarité du statut des travailleurs, ainsi qu'une conception de la sécurité qui s'applique à des trajectoires professionnelles et non à la garantie de l'emploi à vie dans le même métier chez le même employeur.

indirectement garantie par l'obligation de payer faite à l'entreprise, au *prorata* des déséconomies externes qu'elle engendre (Blanchard-Tirole ; Cahuc-Kramarz).

1.2. La qualification ou les compétences

Le compromis flexibilité/sécurité repose sur l'autonomie du salarié à l'égard de l'employeur et sur la capacité du premier à maîtriser, ou à négocier, sa trajectoire professionnelle. Il existe deux variantes contrastées de ce modèle.

Craft markets et marchés professionnels

Ces modèles de marchés ont souvent été analysés (Kerr...Marsden). Ils impliquent des institutions (syndicales ou paritaires) de transmission et de validation des qualifications, complétées éventuellement par des mécanismes de régulation des marchés du travail.

Les facteurs de leur crise sont connus :

- cloisonnement (ou « balkanisation ») des marchés du travail,
- faible ou lente capacité d'adaptation aux changements techniques,
- prime aux stratégies de *free riders*.

Cependant, on doit se demander si les formes d'organisation des *professions* (au sens anglo-saxon du terme) ne proposent pas un modèle de flexibilité/sécurité en voie d'expansion pour les certaines qualifications.

Le salarié responsable de son employabilité

C'est le modèle le plus proche du marché du travail néoclassique. Le travailleur assure la sécurité de sa trajectoire professionnelle grâce à une stratégie d'apprentissage tout au long de la vie qui développe son capital humain et garantit son employabilité.

Deux difficultés principales apparaissent.

- Il s'agit d'une version appauvrie de la théorie du capital humain « à la Becker » puisque les qualifications spécifiques sont ignorées. Elles supposeraient de prendre en compte la stratégie de l'entreprise, donc son degré de responsabilité.
- Les solutions proposées face au risque d'amplification des inégalités (accès au crédit, droits de tirage, *vouchers*...) négligent le fait que l'apprentissage et la demande de formation dépendent d'abord d'une organisation du travail qualifiante (*learning organization*). Ici encore, les choix de l'entreprise contribuent à déterminer l'employabilité.

1.3. Le territoire

La référence au territoire comme socle d'un compromis entre flexibilité et sécurité est à la fois faiblement construite théoriquement et fortement présente dans les préoccupations des acteurs.

Depuis les « districts industriels » (Marshall) jusqu'à leur redécouverte sous la forme des « districts italiens », puis des « système productifs territorialisés », ont été mis en évidence des mécanismes de sécurité de l'emploi assurés par de multiples mobilités conjointes (entre statuts, entre entreprises, entre activités...).

Divers facteurs contribuent à renforcer l'importance accordée à cette approche :

- l'accroissement de l'attachement des personnes à leur territoire d'appartenance (ou d'élection) et les contraintes à la mobilité géographique (logement, couples à deux actifs...);
- la décentralisation des compétences politiques et la mobilisation des acteurs locaux sur les objectifs d'emploi ;
- les fragilités engendrées par la dépendance d'un territoire à l'égard d'un employeur dominant.

Les « pactes territoriaux pour l'emploi » de l'Union européenne illustrent cette démarche encore largement empirique.

* * *

La volonté de distinguer entre les différents socles qui peuvent permettre de construire un lien entre flexibilité et sécurité répond à un souci analytique. Elle n'a pas pour objet de mettre en demeure les acteurs de choisir entre ces différentes conceptions. Il est parfaitement possible d'envisager de les développer de manière conjointe, comme le fait, par exemple l'approche des « marchés transitionnels » (Schmid, Gazier). Encore importe-t-il d'approfondir l'examen des relations de complémentarité et/ou de contradiction qui peuvent s'établir entre elles

et des jeux d'avantages et de concessions réciproques qui peuvent s'organiser autour d'elles. Nous entrons dans le domaine de la stratégie des acteurs.

2. Ambiguïtés et polysémie : opportunités stratégiques

L'approche devient plus délicate puisqu'il s'agit de mesurer ce que le choix d'un langage, et des exemples qui servent à l'illustrer, révèle quant aux stratégies des acteurs, aux domaines de compromis possibles et à la nature des enjeux ouverts.

2.1. Etat des lieux

La pertinence, pour la France, de la réévaluation de la *Stratégie de l'OCDE pour l'emploi* doit être située dans un processus qui, tant au niveau international que national, mobilise des acteurs nombreux et hétérogènes. Avec un risque d'arbitraire, nous retenons certains d'entre eux qui jouent un rôle, intellectuel ou politique, particulièrement décisif.

Les organisations internationales : OCDE et UE

Leur message s'exprime directement par les recommandations ou lignes directrices qu'elles adoptent, indirectement au travers des « bonnes pratiques » qu'elles sélectionnent pour illustrer leurs analyses.

Les recommandations

Au départ, le contraste est clair entre les discours des deux institutions. L'OCDE privilégie la flexibilité alors que l'UE emploie un langage d'équilibre.

OCDE. Stratégie pour l'emploi (1994). Dix grandes recommandations

(extraits)

3. *Accroître la flexibilité du temps de travail...*
5. *Accroître la flexibilité des coûts salariaux et de main-d'œuvre...*
6. *Revoir les dispositions relatives à la sécurité de l'emploi qui freinent l'expansion de l'emploi...*

UE. Les premières « lignes directrices » (1998)

(extraits)

- *...moderniser l'organisation du travail (...) afin de rendre les entreprises productives et compétitives et d'atteindre l'équilibre nécessaire entre souplesse et sécurité.*
- *...introduire des contrats plus adaptables (...). Les personnes travaillant dans le cadre de contrats de ce type devraient, dans le même temps, bénéficier d'une sécurité suffisante et d'un meilleur statut professionnel, compatible avec les nécessités des entreprises.*

Les *Etudes économiques* de l'OCDE déclineront les recommandations pour chaque pays en donnant clairement la priorité à la flexibilité. À l'opposé, les textes de l'UE conservent des formulations équilibrées, qui seront développées dans des rapports à forte résonance (par exemple, le rapport Supiot, les deux rapports Kok)².

Cependant, la distance semble aujourd'hui considérablement réduite entre le langage des deux institutions.

UE. Lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi (2005-2008)

(extraits)

(21) *Favoriser la flexibilité en la conciliant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation de marché du travail, en tenant dûment compte du rôle des partenaires sociaux.*

OCDE. Stratégie pour l'emploi révisée (2006)

(extraits)

² Voir aussi le projet de Green Paper de la Commission européenne, « *Adapting labour law to ensure flexibility and security for all* », dont la publication vient d'être ajournée à la demande de l'UNICE.

Pilier C

- *Faire en sorte que les salaires et les coûts de main-d'œuvre s'adaptent aux évolutions du marché du travail.*
- *Faciliter l'adoption de dispositifs d'aménagement du temps de travail.*
- *Faire en sorte que la législation sur la protection de l'emploi contribue au dynamisme du marché du travail et assure la sécurité des travailleurs.*

Les « bonnes pratiques »

Il est significatif de repérer les exemples, présentés comme positifs, qui illustrent le plus souvent les analyses des deux institutions. Une analyse textuelle systématique serait nécessaire ; nous nous limiterons à quelques illustrations.

- Les Pays-Bas sont généralement désignés comme le pays d'origine de la flexi-sécurité. Les références portent notamment, d'une part, sur les normes ayant élargi les conditions de recours aux formes d'emploi atypiques en échange du renforcement des garanties qui leur sont attachées, d'autre part, sur le droit reconnu aux salariés de demander à leur employeur une augmentation ou une diminution de leur durée de travail.
- Le Danemark est devenu la référence à la mode. L'accent est mis sur la cohérence construite en le faible degré de LPE, le niveau élevé d'indemnisation du chômage et l'importance des dépenses de politique de l'emploi (suivi individualisé).
- L'Autriche, longtemps citée au titre des *Fondations du travail*, l'est maintenant pour la création d'un fonds de mutualisation des indemnités de licenciement.
- L'Espagne est mentionnée au titre des accords tripartites de 1997 et 2006 qui échangent un usage plus limité et mieux contrôlé des contrats précaires contre la création d'un nouveau type de *CDI* avec de plus faibles indemnités en cas de licenciement économique.

Ce début d'inventaire pourrait facilement être enrichi. Il illustre l'extrême diversité des champs couverts par la notion de flexi-sécurité. Elle désigne plus une démarche qu'un domaine spécifique de la relation d'emploi.

Le débat en France : experts et syndicats

Même si le Gouvernement et les partis politiques se sont récemment emparés du thème, l'élan initial provient principalement, en France, de deux sources distinctes.

- En premier lieu, plusieurs rapports ont alimenté les débats publics, depuis celui de Boissonnat, en 1995 (contrat d'activité), jusqu'à celui de Cahuc et Kramarz, en 2004 (sécurité sociale professionnelle).
- En second lieu, les confédérations syndicales, avec des vocabulaires distincts, mais voisins ont explicité leurs revendications de sécurité dans le cadre de la mobilité :
 - *CGT* : « sécurité sociale professionnelle » dans le cadre d'un « nouveau statut du travail salarié »,
 - *CFDT* : « sécurisation des parcours professionnels » dans le cadre d'une « rénovation du contrat de travail »,
 - *CFTC* : « sécuriser les parcours de vie »,
 - *CFE-CGC* : « assurance emploi » dans le cadre d'un *ANI* sur « la sécurité dans l'emploi »,
 - *UNSA* : « droit à la sécurité et à la progression professionnelles ».

S'il n'existe pas de prise de position globale du *Medef* sur la flexi-sécurité, soulignons son initiative d'ouverture de discussions avec les syndicats sur trois thèmes directement liés à cette question : les contrats de travail (contrat unique), la sécurisation des parcours professionnels, la « remise à plat » de l'assurance chômage.

2.2. Quelques enjeux

L'évolution des problématiques des acteurs et l'accumulation d'expériences partielles montrent que les conditions sont réunies pour l'ouverture d'une négociation plus globale. En raisonnant sur le cas de la France, il est possible d'identifier quelques problèmes qui en conditionnent les progrès.

Complémentarités et contradictions

La proximité est forte en ce qui concerne les instruments de sécurisation revendiqués par les différents syndicats, mais il reste à préciser comment ils sont mis en cohérence. Par exemple, ils insistent simultanément sur le renforcement de la responsabilité de l'entreprise³, sur celle de l'autonomie du travailleur⁴, sur la création de fonds mutualisés, notamment à l'échelle des territoires. On reconnaît les trois socles distingués plus haut : comment les articuler ?

Du côté patronal, une contradiction potentielle résulte de la demande simultanée d'une « sécurisation juridique de l'employeur » et de retour aux principes de droit civil dans la gestion du contrat individuel de travail.

Une négociation multidimensionnelle de moyen terme ?

Rendre compatible la flexibilité productive et la sécurité des trajectoires implique la mise en cohérence, au niveau de l'entreprise, de multiples transformations qui prennent du temps : organisation du travail qualifiante, formation tout au long de la vie, *GPEC*, aménagement du temps de travail, salaires et classifications, méthodes de gestion des restructurations... Dans l'expérience française récente, ce type de négociations soulève, la méfiance des acteurs sociaux :

- le patronat craint d'être entraîné dans une mise en discussion de la stratégie de l'entreprise ;
- dans le contexte actuel, les syndicats craignent un rapport des forces défavorable et s'estiment mieux armés pour négocier sur des thèmes bien délimités.

Or, en ces domaines, la négociation ne peut être seulement interprofessionnelle ou sectorielle, même si ces niveaux sont indispensables.

Négociations de contreparties et représentativité

Quelles que soient les positions de départ, aucun des acteurs n'imagine qu'un accord puisse être trouvé en matière de flexi-sécurité sans des concessions réciproques qui, de part et d'autre, pourront engendrer des réactions négatives au sein des organisations ou dans les catégories sociales qu'elles représentent. La fiabilité d'un accord est conditionnée par sa légitimité aux yeux de ceux auxquels il s'applique. Des évolutions durables en matière de flexi-sécurité supposent donc que soit traité le problème de la représentativité des acteurs sociaux.

³ « Responsabilisation de l'entreprise qui supprime l'emploi ou restructure... »

⁴ « Attacher les droits à la personne du salarié, ne plus les faire dépendre de l'employeur... »