



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE



# Le travail et l'emploi dans vingt ans\*

## 5 questions, 2 scénarios, 4 propositions

Depuis les années 1970, le travail et l'emploi ont connu de profonds bouleversements en France : poussée de l'emploi tertiaire, féminin, des emplois de cadres et de professions intermédiaires, développement des contrats courts, persistance du chômage de masse. D'ici à 2030, si les motivations du travail devraient rester globalement les mêmes, les relations d'emploi – avec le brouillage des frontières entre les statuts et l'affaiblissement de la subordination – et les conditions concrètes d'exercice du travail – avec la remise en cause des “trois unités” (de temps, de lieu et d'action) – vont poursuivre leur évolution. Ainsi, la segmentation accrue “des mondes du travail” est une constante dans les deux scénarios élaborés dans le rapport dont cette note est la synthèse, de même que l'amélioration significative de la situation de l'emploi. Le scénario d’“accélération technologique

et sociétale” dessine les contours d'un univers travail-emploi marqué par l'économie de la connaissance, numérique et verte. La segmentation du marché du travail y est plus forte mais sans nécessairement dégrader la situation, du fait des nouveaux modes de régulation, notamment non étatiques, qui émergent (articulation du marché et de la société civile). Le scénario “de rééquilibrage et de volontarisme des acteurs” est fondé sur des évolutions du contexte international qui allègent la pression sur l'emploi et le travail (notamment son coût) et donnent des marges de manœuvre aux acteurs pour nouer des partenariats efficaces. Dans les deux cas, les modes d'intervention des acteurs, notamment de l'État, devront évoluer, face aux enjeux d'emploi, de mobilité et de qualité du travail ou, plus globalement, de compétitivité et de cohésion sociale.■

### PROPOSITIONS

- 1 En matière de politique de l'emploi, disposer d'une panoplie d'outils réversibles pour gérer les chocs conjoncturels (dispositifs “dormants”, mesures types réactivables aisément, voire mesures conditionnées au franchissement de seuils macroéconomiques).
- 2 Passer progressivement à une politique de l'emploi davantage centrée sur l'appariement offre/demande sur le marché du travail et plus directement en lien avec les besoins des branches et des territoires.
- 3 Mettre en place un “compte individuel social” de droits portables, de façon progressive et négociée, à partir du couple CET-DIF (compte épargne-temps, droit individuel à la formation).
- 4 Développer la responsabilité sociale de l'entreprise, par la communication et le travail de conviction, mais aussi par l'élaboration concertée d'un cadre de référence faisant l'objet d'un véritable “label RSE”.

\* Centre d'analyse stratégique (2011), *Le travail et l'emploi dans vingt ans*. Rapport du groupe de travail présidé par Odile Quintin (juillet).

## ▶ LES ENJEUX

Unité de temps, de lieu et 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 déjà 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.

Cette fragmentation des situations au regard de l'exercice concret du travail se double d'une segmentation accrue du marché du travail, avec un emploi concentré sur la population des 30-45 ans et un essor des contrats atypiques.

Parallèlement, les entreprises comme l'ensemble de la société font face à de nouvelles attentes (égalité entre femmes et hommes, diversité, meilleure articulation vie privée/vie professionnelle, ancrage territorial des entreprises, exigences du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises).

Dans le contexte de mondialisation des échanges et de globalisation financière, les transformations démographiques, économiques, technologiques et sociétales dessinent plusieurs avenir possibles pour le travail et l'emploi, avec l'espoir de vaincre le chômage de masse persistant depuis plus de trente ans et d'améliorer la qualité du travail. Parce que cela détermine largement à la fois la force de notre économie et la cohésion de notre société, les politiques publiques doivent relever ces défis.

Depuis la fin des Trente Glorieuses et les années 1970, le travail et l'emploi ont connu de profonds bouleversements en France<sup>(1)</sup>. L'emploi salarié a achevé de s'imposer comme le modèle dominant, mais avec désormais des frontières brouillées entre les statuts d'emplois, mettant à mal le cadre juridique de l'emploi.

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, avec la persistance de deux problèmes : la poursuite du phénomène de désindustrialisation ; les inégalités entre sexes (salaires, temps partiel, faible progrès de la mixité professionnelle...).

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

Ces mutations ont été facilitées par le dynamisme du marché du travail et des embauches même si ce dynamisme s'explique aussi largement par le fort développement des contrats courts.

La France se caractérise cependant 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, en dépit d'une certaine amélioration sur la dernière décennie. Cette segmentation importante du marché du travail français persiste malgré de fortes interventions publiques, notamment pour maîtriser le coût du travail et améliorer la qualification de la main-d'œuvre.

## ▶ UNE APPROCHE PROSPECTIVE CONCRÈTE DU TRAVAIL : CINQ QUESTIONS

Cinq dimensions concrètes du travail, du point de vue de l'individu comme de l'entreprise, sont amenées à évoluer : 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 très concrètes, qui touchent au quotidien de chaque personne en emploi.



[1] Marchand O. (2010), "50 ans de mutations de l'emploi", *Insee Première*, n° 1312, septembre ; Bouvier G. et Pilarski C. (2008), "Soixante ans d'économie française : des mutations structurelles profondes", *Insee Première*, n° 1201, juillet.

## （ 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), l'épanouissement personnel lié à l'activité concrète de travail 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 dans la société française<sup>(2)</sup>.

La diversité des formes et modes de rémunération (salaire, primes individuelles / collectives, à l'ancienneté / à la performance, épargne salariale, actionnariat salarié...) 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, alors que les contraintes sur le coût du travail devraient persister.

Les deux autres dimensions (épanouissement personnel et facteur d'intégration sociale) devraient se maintenir 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 complètement, prenant d'autres formes que le travail à la chaîne. Dans le secteur de la logistique, par exemple, les préparations de commandes sont encore souvent assurées par l'homme, même si cette activité est désormais prescrite par des logiciels.

Parallèlement, le capital verra son coût progresser. De ce fait, les entreprises devraient maintenir une demande forte de travail humain à l'horizon 2030, soulignant l'enjeu des efforts à mener pour favoriser l'engagement des salariés. En effet, des évolutions à la marge des motivations du travail, notamment chez les jeunes générations, pourraient conduire à renforcer la dimension instrumentale du travail.

## （ Pour qui travaille-t-on ?

Les formes de travail devraient évoluer 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 et le développement de formes de travail aux frontières floues<sup>(3)</sup> (multi-activité, portage, franchise...).

Le principe de subordination juridique qui structure le droit du travail serait profondément 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<sup>(4)</sup>, continuer à progresser, notamment celles entraînant un changement d'employeur. Mais surtout, ces mobilités 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 en essor depuis les années 1990<sup>(5)</sup> : *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, y compris dans le secteur public (recentrage sur le cœur de métier).

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

[2] Davoine L., Méda D. (2008), "Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?", *Document de travail*, Centre d'études de l'emploi, n° 96-1, février.

[3] Bühler N. et Ettighoffer D. (1995), "L'homme polyactif", in Blanc G. (dir.), *Le travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Dunod.

[4] COE (2009), *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*, 16 septembre ; 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.

[5] 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.

de création de valeur). La diffusion des organisations “apprenantes” devrait se développer relativement aux organisations tayloriennes ou fondées sur la *lean production*, avec des impacts plutôt favorables aux salariés et à l’efficacité productive (autonomie, développement des compétences, tant de l’individu que des collectifs de travail). 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”<sup>(6)</sup>).

Parallèlement, la santé au travail devrait demeurer très présente dans le débat social. Certes, le nombre d’accidents du travail continue de diminuer. Toutefois, quoique quantitativement bien moins importants que les accidents du travail, les maladies professionnelles et les troubles musculo-squelettiques se sont notablement accrus au cours des vingt dernières années. Par ailleurs, il est possible que de nouveaux risques apparaissent en matière de santé au travail, notamment liés aux nouveaux produits ou procédés industriels.

Au cours des deux prochaines décennies, les problématiques de santé publique et de santé au travail vont être davantage imbriquées. Les entreprises seront par exemple d’autant plus conduites à développer la prévention sur certains comportements à risque pour la santé (addictions) que les contrats collectifs d’assurance maladie leur donneront des outils pour ces démarches. En outre, il pourrait en résulter une phase d’amélioration de la santé au travail grâce à un renforcement des politiques de prévention des risques professionnels, en particulier sous la contrainte de l’allongement de la durée d’activité et du vieillissement de la population active.

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. Comme durant la crise de 2008-2009, cette évolution managériale pourrait

cependant ne concerner qu’une partie des salariés (salariés détenteurs des compétences liées au cœur de métier, salariés des 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<sup>(7)</sup>. Les disparités spatiales entre localisation des emplois et des populations devraient néanmoins se maintenir, tandis que les logiques de concentration de certaines activités persisteront<sup>(8)</sup>.

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 des travailleurs<sup>(9)</sup>. 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, aujourd’hui concentré sur une seule génération<sup>(10)</sup> (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<sup>(11)</sup> (cumuls emploi-études, emploi-retraite...). Cette poursuite de la porosité des différents temps sociaux<sup>(12)</sup> 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 les territoires. Parallèlement, ces évolutions accentueront les problèmes d’identification et de mesure du temps de travail<sup>(13)</sup>.

[6] L “entreprise 2.0”, par analogie avec le “Web 2.0”, peut se définir comme une organisation plate et collaborative fondée sur le partage d’informations et les relations entre utilisateurs/collaborateurs, notamment à l’aide d’outils tels que les réseaux sociaux.

[7] Godet M., Durance P. et Mousli M. (2010), *Créativité et innovation dans les territoires*, rapport du CAE, n° 92, Paris, La Documentation française ; Pecqueur B. (2010), “2040 et le postfordisme”, *Territoires 2040*, n° 1, Datar.

[8] Mouhoud E.M. (dir.) (2010), *Économie des services et développement des territoires*, Paris, Datar / La Documentation française, janvier.

[9] Crague G. (2006), “La place du travail dans la production”, *Espaces et société*, vol. 2-3 ; 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.

[10] Marchand O. (2004), “Gestion des âges et flexibilité du marché du travail”, *Travail et emploi*, Dares, n° 100, octobre.

[11] Anxo D., Bosch G. et Rubery J., “Shaping the life course: A European perspective”, in Anxo D., Bosch G., Rubery J. (eds) (2010), *The Welfare State and Life Transitions*, Edward Elgar.

[12] Lallement M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, PUF, Paris ; Tremblay D.-G. (2007), “Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux ?”, *Retraite et société*, n° 50, janvier.

[13] Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2002), “L’érosion de la norme du temps de travail”, *Travail et emploi*, n° 92, octobre.

Plus flexible, le temps de travail devrait être aussi plus individualisé et plus diversifié en 2030. La pause dans la baisse séculaire de la durée annuelle du travail<sup>(14)</sup> 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) continueront de se développer. Le rapport au temps dans le travail restera marqué par une forte demande de réactivité, voire d'instantanéité<sup>(15)</sup>, 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 ?

Parmi les évolutions des dernières décennies, un certain nombre de dynamiques déterminantes apparaissent suffisamment fortes pour persister à l'horizon 2030 :

- ▶ 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 plus d'autonomie et de liberté ;
- ▶ la poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises et l'essor du travail nomade ;
- ▶ la croissance et la différenciation des mobilités professionnelles ;
- ▶ le développement du travail en réseau et en mode projet, la flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante.

Sur la base de l'analyse des différents facteurs de changement à l'œuvre dans le champ du travail et de l'emploi (voir schéma ci-contre), qui conduit à une très grande variété de futurs possibles, deux scénarios d'évolution du travail et de l'emploi à l'horizon 2030 ont été construits.



Source : CAS

Aucun des deux ne correspond à une simple prolongation des tendances (scénario qui exclurait toute rupture et ne constituerait pas forcément un ensemble cohérent). Par ailleurs, il ne s'agit pas d'un scénario « positif/souhaité/rose » et d'un scénario « négatif/redouté/noir », qui seraient bâtis sur des jugements de valeur : chacun relève, avant tout, d'une logique distincte.

Si les deux scénarios présentent bien deux « histoires » différentes, il faut néanmoins souligner qu'ils reposent sur un large tronc commun (encadré 1), notamment s'agissant des principaux éléments macroéconomiques (population active, croissance potentielle, niveaux de l'emploi et du chômage progressivement plus favorables, contrainte de finances publiques sur la période 2010-2020) 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 et d'action.

### ❖ Encadré 1 :

#### Une base macroéconomique et sociétale commune aux deux scénarios

Le travail et l'emploi dans vingt ans seront très dépendants des transformations économiques et sociétales.

Or, 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<sup>(16)</sup>, avec par conséquent des perspectives contrastées de créations d'emploi et de taux



[14] Bouvier G. et Diallo F. (2010), « Soixante ans de réduction du temps de travail dans le monde », *INSEE Première*, n° 1273, janvier.

[15] Aubert N. (2003), *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Paris, Flammarion.

[16] CAS - DG Trésor (2011), *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, Rapports et documents, n° 35, mai.



de chômage. De nouveaux modèles de croissance devraient émerger avec des dimensions “servicielles” et environnementales plus affirmées<sup>[17]</sup>, 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 serait positionné à des niveaux inférieurs à ceux connus depuis vingt ans (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<sup>[18]</sup>. 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. Le numérique est ainsi souvent associé à la gratuité et perturbe les modèles économiques anciens. Les transformations des habitudes de consommation vont, quoique lentement et modérément, dans le sens du souci de l'environnement, de la proximité et du contenu social des biens et services.

Conformément à ces choix méthodologiques, deux scénarios sont donc esquissés, croisant des facteurs exogènes (de contexte) et endogènes (évolutions spécifiques du travail et de l'emploi).

**Le premier scénario d’“accélération technologique et sociétale”** fait l'hypothèse d'une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, “poussant” les tendances en cours, avec des mutations plus marquées (accélération, voire rupture incrémentale) sur les plans technologique et sociétal. 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...), permis notamment par l'usage intensif des TIC. Sur le plan sociétal, l'individualisation des comportements s'accroît. La demande d'autonomie et la contestation de l'autorité convergent pour nourrir un accroissement du travail indépendant ou d'une forme de “salarial moins subordonné”.

La segmentation du marché du travail se renforce. L'accélération technologique favorisant la formalisation du capital humain, voire de certaines compétences techniques, et le développement de profils experts à tous les niveaux (ingénieurs, cadres, techniciens, voire opérateurs), les logiques de type “marchés professionnels” s'accroissent. Cette évolution, conjuguée au rôle de plus en plus important des réseaux sociaux, est porteuse de tensions accrues sur le marché du travail, en présence de situations persistantes d'exclusion du monde numérique et d'insuffisance des compétences requises (accroissement du rôle de l'écrit dans les relations de travail).

Toutefois, cette fragmentation accrue du champ travail-emploi ne se traduit pas nécessairement par une dégradation de la situation. Il y aura aussi des dynamiques de régulations internes aux organisations, aux secteurs et aux marchés potentiellement productrices de cohésion sociale. La société civile et les régulations par le marché et les acteurs jouent en effet un plus grand rôle dans ce scénario, avec une activité croissante et dynamique des acteurs “non traditionnels” dans l'économie, notamment sur de nouveaux champs d'intervention : organisations non gouvernementales, consommateurs (y compris davantage de “consomm'acteurs” exerçant des pressions sur les entreprises), acteurs financiers, agences de notation sociale, etc. L'action publique se rénove dans ce contexte, avec une certaine “prise de relais”, dans les domaines d'intervention traditionnels de l'État, par ces acteurs.

**Le second scénario “de rééquilibrage et de volontarisme des acteurs”** est fondé 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 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.

Tirant les leçons de la crise économique de 2008-2009, les organisations internationales trouvent les voies d'une capacité renforcée à réguler le système financier ainsi qu'à imposer des normes sociales minimales. Ce mouvement favorable à la protection des travailleurs est soutenu



[17] CAS (2009), *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, Rapports et documents, n° 22, Centre d'analyse stratégique, octobre.

[18] Filatriau O. (2011), “Projections à l'horizon 2060. Des actifs plus nombreux et plus âgés”, *Insee Première*, n° 1345, avril.

par l'essor de mouvements syndicaux transnationaux ainsi que par la poursuite du mouvement déjà engagé de hausse des coûts de production dans les pays émergents, qui réduit les écarts de compétitivité-prix entre ces pays et les pays industrialisés.

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 pour une plus grande prise en compte de la qualité du capital humain et de son utilisation dans la production, de nouvelles formes de coopération et de corégulation émergent au niveau national. Elles encouragent l'employabilité et la mobilité des travailleurs, notamment grâce à des efforts d'investissements plus importants en faveur de la formation et de la sécurisation des parcours professionnels. La dynamique coopérative qui prédomine dans ce scénario stimule également le développement de formes d'organisation du travail apprenantes et collaboratives.

Toutefois, les marges de manœuvre partiellement retrouvées par les acteurs dans le scénario ne suffisent pas 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 la mobilité des travailleurs sont également nécessaires à cette fin. 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. 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).

▼ **Encadré 2 :**

**Un exemple de distinction entre les scénarios :  
quelles transformations des organisations ?**

Parallèlement à la description d'ensemble des scénarios, il est possible d'avoir une lecture thématique, à partir de chacun des facteurs analysés (voir schéma *supra*).

Un exemple pris dans le champ des transformations des organisations, autour de la notion d'"entreprise réseau", illustre cette démarche :

- **Tendance actuelle :** essor des "entreprises réseaux" hiérarchisées et "étendues", sur le modèle de la grande entreprise et de la sous-traitance en cascade.
- **Scénario 1 ("Accélération technologique et sociétale") :** 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.
- **Scénario 2 ("Nouveaux équilibres") :** essor des "entreprises réseaux" fondées sur des réseaux contractualisés sur du moyen-long terme (au-delà d'un seul projet).

## PROPOSITIONS

À partir des constats dressés et des scénarios envisagés, il est possible d'identifier, dans le champ travail-emploi, les principaux enjeux pour l'avenir ainsi que leurs interactions.

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 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. En effet, une situation favorable en terme de compétitivité relâche la pression sur le coût du travail (si ce coût est faible ou si la compétitivité-coût se révèle moins stratégique) et/ou de dégager des bénéficiaires. Cela permet à l'entreprise de rénover son organisation du travail dans un climat plus favorable et d'améliorer son efficacité et les conditions de travail de ses salariés (augmentant ainsi leur engagement, donc leur productivité). L'entreprise peut également ainsi 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 donc celui d'une réponse optimale des entreprises (avec ou sans 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 aux défis qui s'annoncent, l'ensemble des acteurs (État, partenaires sociaux, société civile) a un rôle à jouer

Les grandes tendances ainsi que les cadres généraux décrits dans les scénarios invitent à repenser le rôle et les modes d'intervention des acteurs, en particulier ceux de l'État.

Face aux critiques et insuffisances des outils classiques de régulation<sup>(19)</sup>, l'État est amené à intervenir de moins en moins souvent 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, avec une démarche de coproduction des normes et des réglementations ;
- ▶ un État adaptateur, c'est-à-dire accompagnateur ou organisateur de l'autorégulation, avec un rôle davantage procédural (contrôle, validation d'initiatives non étatiques).

Les partenaires sociaux, les collectivités territoriales et les acteurs de la société civile seront également amenés à jouer un plus grand rôle, non seulement parce que les enjeux évoqués *supra* débordent le seul champ de l'intervention étatique (elle-même amenée à évoluer), mais aussi parce que ces acteurs tendent par eux-mêmes à suivre une logique d'implication croissante dans les questions sociétales. Les organisations syndicales pourraient ainsi s'impliquer davantage dans des activités de services aux salariés<sup>(20)</sup>. 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.

Au-delà du rôle des acteurs, afin de répondre aux enjeux identifiés, trois séries de propositions sont développées

ci-après, avec pour chacune le double souci d'avoir une approche dynamique, tenant compte des enjeux de court terme et de long terme, conjoncturels et structurels, et de ne pas complexifier le paysage des politiques publiques.

### Axe 1 - Structurer la politique de l'emploi autour d'une articulation stratégique des dispositifs entre exigences de court, moyen et long terme

À court terme, dans un contexte de sortie de crise, il s'agit en priorité d'améliorer les outils existants plutôt que d'en créer de nouveaux. Cela passe notamment par leur 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. Cela peut vouloir dire, par exemple, passer d'une définition nationale des publics cibles à des ciblage davantage territorialisés.

À moyen terme, l'enjeu consiste à capitaliser sur l'expérience de la dernière crise économique afin de disposer, à l'avenir, 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 : dispositif de chômage partiel par exemple) ;
- ▶ de capitaliser sur les expériences passées, par exemple en concevant un guide d'élaboration de quelques mesures types (voir la mise en place rapide de la mesure "zérocharges TPE" fin 2008) ;
- ▶ voire d'envisager des mesures dont le déclenchement ou l'évolution quantitative seraient conditionnés au franchissement de certains seuils macroéconomiques (évolution du volume des contrats aidés du secteur marchand par exemple).



[19] Traditionnellement législateur, l'État est de plus en plus intervenu par le biais d'aides ou d'incitations financières. La situation budgétaire plaide pour une plus grande prudence dans leur usage, adossée à des exigences d'évaluation accrues. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille en revenir exclusivement à l'outil de la réglementation (moins coûteux pour l'État, mais qui reporte certains coûts sur les acteurs ainsi réglementés, et dont, dans le champ du travail notamment, l'efficacité ou la capacité d'adaptation aux situations réelles sont parfois mises en cause).

[20] Verrier B. (2010), "Le syndicalisme de services : une piste pour un renouveau des relations sociales ?", *La note de veille*, Centre d'analyse stratégique, n° 190, août.



## PROPOSITION 1

**En matière de politique de l'emploi, disposer d'une panoplie d'outils réversibles pour gérer les chocs conjoncturels [dispositifs "dormants", mesures types réactivables aisément, voire mesures conditionnées au franchissement de seuils macroéconomiques].**

Enfin, à moyen-long terme, il faut **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, demain plus qu'aujourd'hui, l'appariement offre/demande sur le marché du travail (avec pour concepts clés : orientation, formation, attractivité, accompagnement des transitions et mobilités 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 qui soient plus adaptées aux besoins des branches et des territoires : travaux de prospective, contractualisation avec les branches, dispositifs de formation plus réactifs, actions sur les difficultés de recrutement, dispositifs d'indemnisation du chômage plus incitatifs au fur et à mesure de la baisse du chômage, territorialisation accrue des politiques d'emploi (partenariats locaux, plus grandes marges de manœuvre laissées aux acteurs de proximité), développement des appels à projets.

## PROPOSITION 2

**Passer progressivement à une politique de l'emploi davantage centrée sur l'appariement offre/demande sur le marché du travail et plus directement en lien avec les besoins des branches et des territoires.**

**Axe 2 - Mieux maîtriser les mobilités professionnelles, amenées à se développer, dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels**

Afin de favoriser les mobilités et de mieux sécuriser les parcours professionnels, la **mise en place progressive d'un « compte individuel social » de droits portables (CIS)** apparaît comme un outil important. Il permettrait en effet de faciliter la mobilité professionnelle<sup>(21)</sup>, de répondre aux attentes d'individualisation, voire d'autonomie, des usagers des politiques publiques et de construire des réponses spécifiques aux besoins de chaque personne.

## PROPOSITION 3

**Mettre en place un "compte individuel social" de droits portables, de façon progressive et négociée, à partir du couple CET-DIF [compte épargne-temps, droit individuel à la formation].**

Compte tenu des difficultés associées à la création d'un tel outil (périmètre du compte, modalités de financement – encadré 3 –, etc.), une approche pragmatique et progressive est nécessaire, avec :

- ▶ une mise en œuvre par la négociation nationale interprofessionnelle (éventuellement déclinée par des négociations de branche) ;
- ▶ une mise en œuvre par étape :
  - commençant par la création d'un "dossier individuel d'information sur les droits sociaux",
  - puis par celle 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 fondé sur le couple CET-DIF (droit individuel à la formation), axé sur un



[21] 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.

objectif de formation/employabilité (*via* une fongibilité seulement asymétrique du CET vers le DIF),

- et enfin, sur la base des résultats d'une expérimentation, et en tenant compte des contraintes de financement, une extension progressive du périmètre du compte à d'autres champs.

 **Encadré 3 :**

**Difficultés de mise en œuvre, notamment de financement, du compte individuel social**

Les enjeux financiers associés au DIF représentent déjà plusieurs milliards d'euros. *A fortiori*, le financement du CIS pose question, même si l'ampleur des sommes nécessaires dépend des modalités retenues (notamment : libre usage ou validation par l'employeur, ou par un tiers, de tout ou partie des droits).

Des sources de financement existantes pourraient être redéployées ;

- les sommes actuellement dépensées au titre du DIF ;
- la contribution de 0,2 % de la masse salariale pour le financement du congé individuel de formation ;
- un financement pris sur l'obligation légale de dépense de formation au titre du plan de formation.

Toutefois, ces sources de financement s'avéreront probablement insuffisantes. Or un financement supplémentaire ne serait acceptable par les organisations patronales qu'en échange de contreparties significatives. Par exemple, si les employeurs financent les moyens donnés à l'individu de gérer seul son employabilité (ou accompagné par des organismes tiers) pourrait se poser la question d'une substitution du CIS, plus large, à un certain nombre d'autres droits individuels accordés à l'individu et à la charge de l'employeur (par exemple : les droits individuels à la qualification, à l'adaptation, au bilan de compétences, à la VAE ; voire l'obligation de reclassement en cas de licenciement). Il s'agirait alors d'un changement fondamental de logique dans le fonctionnement du marché du travail.

**Axe 3 - Des politiques transversales permettant de favoriser la qualité du travail**

Les interpellations croissantes sur les risques psychosociaux et sur le mal-être au travail, autour de la notion, parfois excessive, de "crise du travail", nécessitent d'agir pour améliorer la qualité du travail. Au-delà des approches "thématiques" (conditions de travail,

management, etc.) qui restent nécessaires mais ne peuvent pas prendre en compte tous les aspects de la qualité du travail, 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, améliorera également la situation en matière de qualité du travail, en contribuant à rééquilibrer la relation employeur-salarié, mais elle ne sera pas suffisante.

En matière de **gouvernance d'entreprise**, trois pistes peuvent 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<sup>(22)</sup> ;
- ▶ le mode de rémunération des dirigeants (voire des managers), en développant les pratiques prenant en compte la performance de long terme et la performance sociale ;
- ▶ la promotion de l'actionariat de long terme.

En matière de **responsabilité sociale de l'entreprise**, afin d'accompagner et de consolider ces pratiques volontaires 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 disponibles (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. Ce cadre de référence pourrait faire l'objet d'un véritable "label RSE" (géré par une structure *ad hoc*, par délégation de l'État et associant toutes les parties prenantes).



[22] Voir Benhamou S. (2010), *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Rapports et documents, n° 27, Centre d'analyse stratégique, ainsi que *La note de veille*, n° 177.

La RSE pourrait ainsi initier une nouvelle forme de gouvernance modernisée et de synergies entre les autorités publiques et les acteurs privés, à travers une forme de régulation non contraignante et un suivi indépendant permettant de soutenir les développements prometteurs qui sont en cours.

---

#### **PROPOSITION 4**

**Développer la responsabilité sociale de l'entreprise, par la communication et le travail de conviction, mais aussi par l'élaboration concertée d'un cadre de référence faisant l'objet d'un véritable "label RSE".**

Au-delà des politiques de l'emploi et du travail, les acteurs devront également agir au travers d'au moins quatre autres politiques publiques qui affectent l'univers travail-emploi : la politique industrielle ; la politique fiscale, qui doit être plus favorable au facteur travail ; la politique éducative (formation initiale), qui doit être davantage en lien 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.



Hugues de Balathier-Lantage et Tristan Klein,  
avec la contribution de Camille Guézennec,  
département Travail-Emploi

**“Le travail et l’emploi dans vingt ans”  
Rapport et Note de synthèse disponibles sur**

**[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications**



La Note de synthèse n° 231 -  
juillet 2011 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

Secrétaire de rédaction :  
Delphine Gorges

Service éditorial :  
Olivier de Broca

Impression :  
Centre d'analyse stratégique

Dépôt légal : juillet 2011

N° ISSN : 1760-5733

Contact presse :

Jean-Michel Roullé, responsable  
de la Communication

01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38

[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

**[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)**