

UNE SOCIÉTÉ HEUREUSE AU TRAVAIL

Le site internet
des Éditions Nouveaux Débats Publics :
www.nouveaux-debats-publics.com

Le site internet de l'ouvrage :
www.unesocieteheureuseautravail.com

DÉJÀ PARUS AUX
ÉDITIONS NOUVEAUX DÉBATS PUBLICS

Philippe Lentschener, *L'Odysée du prix*, 2007.

Philippe Lemoine, *La Nouvelle Origine*, 2007.

Marie-Laure Sauty de Chalon,
Médias, votre public n'est plus dans la salle, 2007.

Martin Vial, *La Care Revolution*, 2008.

Véronique Langlois et Xavier Charpentier,
Les Nerfs solides, 2009.

Robert Cantarella et Frédéric Fisbach,
L'Anti-musée, 2009.

Matthias Leridon, *L'Afrique va bien*, 2010.

Jean-Pierre Wiedmer, *Enfin senior!*, 2010.

Jérôme Ballarin,
Travailler mieux pour vivre plus, 2010.

Jean-Loup Durosset,
Le privé peut-il guérir l'hôpital?, 2010.

Louis Champion et Daniel Vervloet,
Tous allergiques?, 2011.

Raymond Redding,
L'écrit fait de la résistance, 2011.

FRANÇOIS DAVY

UNE SOCIÉTÉ
HEUREUSE AU TRAVAIL

Un nouveau regard
sur l'emploi

NOUVEAUX DÉBATS PUBLICS

Sommaire

Introduction	11
Chapitre I: Tous mobilisés contre le chômage !	21
Chapitre II: L'entreprise, nouveau pacte social	45
Chapitre III: Le travail temporaire, un choix serein	71
Chapitre IV: Ecole et entreprise: ouvrir le dialogue	89
Chapitre V: Le recrutement serein	119
Chapitre VI: Jeunes et seniors: les oubliés de l'emploi ? ..	141
Chapitre VII: Contre les discriminations: du temps, de la méthode et une volonté sans faille	169
Chapitre VIII: Un emploi à vie, non merci !	187
Chapitre IX: L'emploi de demain	221
Conclusion	233

Introduction

*« La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout,
d'unir des hommes: il n'est qu'un luxe véritable,
et c'est celui des relations humaines. »*

Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*

« Perdre son emploi, c'est une tache originelle sur le CV. »
« Changer d'entreprise, ce n'est pas bien. »
« Si tu perds ton emploi après 50 ans, c'est mort. »

S'il y a un sujet sur lequel on a entendu tout et son contraire, c'est bien l'emploi et le traitement du chômage... Il faut quand même reconnaître qu'en France la perception du monde de l'emploi et de ses composantes est inquiétante, stressante, particulièrement pour les jeunes, les seniors, les demandeurs d'emploi, les personnes en situation de handicap...

L'emploi, c'est pour la plupart des gens quelque chose qui ne va pas de soi. Et c'est bien compréhensible : on n'est pas préparé à entrer sur le marché du travail, pas préparé au monde de l'entreprise, peu préparé à se former, pas formé à la gestion de sa propre carrière, et on se retrouve dans un grand désarroi quand on perd son emploi, désemparé devant la complexité de toutes les mesures existantes, pertinentes parfois, mais trop nombreuses et complexes.

Cette situation s'accompagne d'un paradoxe effarant : le chômage est élevé, mais le nombre d'offres d'emploi non satisfaites avoisine les 500 000. De même, dans le secteur du travail temporaire, 10 % des demandes ne peuvent aboutir, faute du bon profil au bon endroit.

Ainsi la chaîne de l'emploi est-elle marquée par la discontinuité. Tout ce qui constitue une rupture dans le processus de l'accès à l'emploi est nuisible. Aujourd'hui, tant de ruptures existent, rendant illusoire et quasiment impossible la fluidité du marché du travail : on sort de l'école, on arrive sur le marché du travail, il faut être recruté, il faut quitter l'entreprise, il faut trouver un autre travail... Au fil du parcours professionnel, chaque étape est séparée de la suivante par un fossé, créant des ruptures fortement anxiogènes pour les femmes et les hommes concernés. S'y ajoute un cadre du travail très rigide, très structurant, qui complique encore le passage d'une

INTRODUCTION

étape à une autre. Et finalement, des comportements contre-productifs émergent : l'idée s'impose qu'il ne faut surtout pas changer, qu'il faut rester dans son entreprise tant qu'on le peut, que l'emploi à vie est la solution. C'est tout l'inverse qu'il faudrait !

Enfin, s'y ajoutent des politiques publiques au mieux inefficaces, au pire contre-productives. Depuis vingt ou trente ans, l'Etat a choisi de segmenter les priorités : aux jeunes les études, aux seniors l'inactivité et, entre les deux, des actifs de moins en moins nombreux, sous l'effet de cette idée folle que les départs en retraite anticipés permettront de donner des emplois aux jeunes. Une situation de monopole de l'emploi pour les 35-54 ans qui n'est plus tenable, compte tenu de l'évolution démographique, des effets de la crise et du poids de la dette publique.

Cela ne peut plus durer !

Si l'on réfléchit posément, sans *a priori* ni idéologie, aux difficultés que rencontre un salarié, trois facteurs me paraissent essentiels, comme autant d'obstacles dans son parcours professionnel. D'abord, il n'est pas vraiment préparé à travailler ; l'école et le monde de l'entreprise fonctionnent comme deux mondes qui ne se parlent pas, ou du moins de façon très marginale. Ensuite, quand il travaille, il n'est pas formé suffisamment à se développer. Enfin, la complexité des structures et des dispositifs existants et le manque de

fluidité du marché du travail rendent particulièrement ardu de retrouver un emploi. Un système éducatif inadapté, un marché du travail rigide, mais aussi un comportement des acteurs qui contribue aux piètres performances que nous connaissons en matière de taux d'emploi des jeunes et des seniors, voilà les ingrédients d'un marché de l'emploi au bord de l'apoplexie.

Le constat que l'on peut dresser de la situation de l'emploi dans notre pays est bien sombre. Mais une fois qu'on a reconnu, dans un consensus à peu près général, que les éléments négatifs l'emportent sur les éléments positifs, encore faut-il imaginer des voies d'amélioration, proposer des réformes, pointer les éléments à corriger ; c'est ce que je tente de faire ici, en m'appuyant sur mon expérience de près de cinq années passées à la tête d'Adecco-France.

Je considère en particulier qu'il est important d'avoir, sur ce sujet de l'emploi, une vision à long terme. Notre pays a beaucoup souffert de mesures prises dans la précipitation, de dispositifs dont on nous a promis des résultats miraculeux et qui révèlent, à peine quelques années après leur mise en place, leurs effets pervers. La politique de l'emploi ne constitue-t-elle pas le meilleur exemple d'une politique gouvernementale qui, depuis trente ans, n'a jamais atteint son objectif – plein emploi, baisse du chômage des jeunes, suppression du chômage structurel... –,

INTRODUCTION

malgré toutes les bonnes volontés mises en œuvre ?

C'est dans ce sens que je vais m'attacher ici à dessiner les voies de ce que sera, ou devra être, le marché du travail dans dix ou quinze ans. Qu'est-ce qu'il faudrait changer, quelle mesure faudrait-il mettre en œuvre pour que l'emploi s'améliore dans les années qui viennent ? Idéalement, à quoi ressemblera le marché du travail dans une décennie ?

J'ai plusieurs convictions fortes, nées d'intuitions et consolidées par les enseignements tirés de l'expérience concrète, pendant plusieurs années, du fonctionnement au quotidien du secteur de l'emploi.

L'un des éléments dominants, c'est la capacité à rassurer, à expliquer, à préparer les individus au travail. Or, plus on est préparé, moins on a peur, et plus on a de chances de succès. Ce manque de préparation et le manque de suivi, d'accompagnement personnalisé, voilà une composante importante des échecs des individus pour s'insérer dans le monde du travail ou pour retrouver un emploi. On comprend bien dès lors que la densité du suivi de chaque demandeur, la mise en place d'un accompagnement individualisé est déterminante pour accroître les possibilités pour chacun de trouver ou retrouver un emploi.

Ma deuxième conviction, c'est que la fluidité du marché du travail est un des enjeux principaux de la question de l'emploi et de la réduction du chômage. Et qui dit fluidité du marché, dit mobilité.

C'est un facteur déterminant qui n'est pas suffisamment pris en compte dans les théories de l'économie de marché et dans la plupart des études sur le marché du travail.

Pour le comprendre, une minute de macro-économie. On connaît tous ce principe selon lequel la croissance du PIB suscite la demande, d'où découle l'emploi. Mais un tel raisonnement ne résiste pas à l'épreuve des faits. Il néglige un élément fondamental : la capacité et la volonté des individus, et surtout leur faculté d'évoluer et d'exercer plusieurs métiers. Les comportements des personnes peuvent apporter des améliorations au marché de l'emploi, au niveau individuel.

La force de travail disponible ne se réduit pas à une donnée théorique : la demande du marché du travail n'est pas une donnée rigide, elle est flexible et peut être augmentée, par la capacité à mettre en présence les facteurs utiles (financement, offre de main-d'œuvre, etc.).

Cette approche, qui peut paraître complexe, repose sur une idée simple : c'est probablement dans la capacité d'adaptation du corps social que réside une partie de la réponse à la question de la recherche du plein emploi. Pour autant, l'approche libérale, selon laquelle les individus n'ont qu'à s'adapter – « quand on veut, on peut » –, n'est pas exacte.

Développer la mobilité professionnelle et la fluidité du marché du travail permettra assurément d'améliorer

INTRODUCTION

l'emploi. Cette fluidité doit à la fois assurer un cadre décent et protecteur pour l'individu, et un cadre flexible, sûr juridiquement et facile d'utilisation pour les entreprises. Et la mobilité professionnelle va de pair avec une politique ambitieuse de formation en continu et avec une stratégie de développement de l'employabilité. C'est à ces conditions que le chômage et les restructurations que nous impose l'économie mondialisée du XXI^e siècle, ne seront plus vécus comme un drame.

Notre pays est marqué par une culture de la formation «à un coup», c'est-à-dire par l'idée que la fin de la formation initiale marque la fin définitive du temps de formation. C'est une idée reçue qu'il faut chasser, pour que la formation tout au long de la vie apparaisse comme une réelle perspective pour une grande partie des salariés.

En matière de formation et d'employabilité, les entreprises ont un devoir, des responsabilités dont elles ne peuvent se détourner.

C'est aussi, et peut-être surtout, sur les bancs de l'école que se noue une partie du destin professionnel de chacun, et que se joue la capacité de chacun à avoir toutes les cartes en main pour trouver son premier emploi et construire sa carrière. Or, on le sait bien, l'école est devenue incapable de réduire les inégalités, sociales, culturelles; bien plus, elle contribue fortement à les accroître. Trop coupée du monde de l'entreprise,

elle échoue également à préparer les élèves à leur entrée sur le marché du travail ; c'est ce que révèle par exemple le décalage que l'on constate souvent entre le savoir-être des jeunes et la culture d'entreprise en général.

Aujourd'hui, le monde du travail exige rigueur et adaptabilité, esprit d'équipe et autonomie ; les jeunes qui sortent de l'école avec leur diplôme en poche – ou pas – y sont-ils vraiment préparés ?

Une société qui ignore ce que produit son système éducatif va accroître la fracture sociale. S'il est bon d'augmenter le nombre d'ingénieurs, cela ne fait pas reculer le chômage pour autant. Les emplois peu qualifiés pourraient aussi être considérés comme une phase d'acquisition de compétences ou d'insertion dans le monde du travail.

Résumer l'emploi de 2050 à une société d'ingénieurs et de cadres de haut niveau travaillant pour des entreprises fabriquant leurs produits dans les pays émergents et dont les activités annexes seraient externalisées dans ces mêmes pays émergents, me paraît constituer une analyse trop réductrice de la structure de l'offre d'emploi en France.

Tant qu'il y aura 150 000 jeunes sortant chaque année de l'école sans qualification, on ne pourra pas prétendre à une société du savoir et de la connaissance, qui ne fonctionnerait alors que pour une élite. Il y a urgence à agir sur ce sujet pour inverser le sens de la

INTRODUCTION

machine à exclure, car elle comporte de vrais risques de désengagement et de radicalisation.

Le travail a connu déjà depuis une vingtaine d'années des changements importants ; ils vont s'accroître et s'accélérer, et il va nous falloir trouver des formes innovantes de travail. L'entreprise va demander plus de polyvalence à ses employés, pour bénéficier de plus de flexibilité. Par tempérament, je refuse le pessimisme du renoncement. Je veux croire qu'en matière de conditions de travail, d'intérêt des tâches demandées aux salariés, de satisfaction de ceux-ci, après la fin des Trente Glorieuses, nous n'avons pas « mangé notre pain blanc ». L'avenir peut être positif : une plus grande autonomie du salarié, une communication enrichie entre salariés, une nouvelle forme de contrôle de la hiérarchie, des contraintes temporelles vécues différemment... Je veux croire à l'avènement d'un travail plus autonome, enrichi par la diversité des tâches et des responsabilités confiées aux salariés, qui devrait aller de pair avec l'amélioration des conditions de travail, une lutte contre la pénibilité physique et psychologique et la fin de la montée continue de l'intensité du travail.

Si l'on veut effectivement que les choses changent, encore faut-il faire évoluer les mentalités. C'est une entreprise de longue haleine pour laquelle, j'en suis sûr, les bonnes volontés ne manquent pas.