Centre d'analyse stratégique

Novembre 2009 n°156

La note de veille

ANALYSE

L'ajustement de l'emploi dans la crise : la flexibilité sans la mobilité ?

L'évolution de l'emploi jusqu'au second trimestre 2009 met en lumière avec une force inégalée la dualité du marché du travail français, qui se traduit par un double phénomène de rétention de la main-d'œuvre sur le cœur de l'emploi et d'ajustement rapide sur la frange périphérique de l'emploi. Cette dualisation résulte dans une large mesure des restructurations du tissu productif intervenues dans la seconde moitié des années 1990, autour de l'émergence de nouveaux modèles de gestion visant à minimiser le besoin en fonds de roulement et d'optimiser la réactivité des entreprises en cas de choc conjoncturel. Toutefois, les transformations structurelles à l'œuvre dans le contexte de la crise actuelle appellent d'autres types d'ajustement. Si elle stabilise la profitabilité du capital à court terme, la flexibilité quantitative du volume de travail qui résulte de la dualisation du marché du travail ne garantit pas nécessairement les réallocations d'emplois inhérentes au redéploiement de l'offre vers de nouveaux marchés, notamment ceux liés à la croissance verte. En maintenant les emplois stables dans des secteurs matures, ce type d'ajustement nécessite d'autant plus des politiques actives de reconversion ou de formation des personnes. Bien au-delà de la question de la réactivité cyclique de l'emploi, l'émergence de nouveaux modes de croissance plus respectueux de l'environnement pose la question de la transversalité des compétences et de la recomposition des métiers à l'intérieur des branches et entre branches.

Le mode d'ajustement qui prévaut à l'heure actuelle dans le secteur marchand se présente sous les traits d'une flexibilité *à la marge*, comme le montre le recours des entreprises aux différents modes de flexibilité interne et externe, fonctionnant comme amortisseurs de choc d'activité sur les marges.

Toutefois, ce mode d'ajustement à court terme ne prend pas en compte les enjeux en termes de redéploiement de la main-d'œuvre qui doivent accompagner le processus de restructuration actuellement à l'œuvre, notamment en matière de transfert de compétences entre les industries matures et les industries émergentes dans le cadre de la croissance verte. À cet égard, la pertinence des axes de recommandation du rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), autour de la sécurisation et de la dynamisation des parcours professionnels[1], s'affirme avec une acuité toute particulière dans le contexte de la crise actuelle.

Les modalités d'ajustement de l'emploi dans la crise actuelle traduisent la dualisation du marché du travail

La crise actuelle concrétise de façon frappante la prégnance d'un marché du travail à deux vitesses, caractérisé par :

- d'un côté, l'existence d'un cœur de l'emploi et des compétences, sur lequel l'ajustement paraît dominé par un comportement de rétention de la part des entreprises, mettant en œuvre les formes de flexibilité interne telles que le chômage partiel et les heures supplémentaires ;
- de l'autre, un emploi périphérique à ajustement rapide mettant en œuvre les formes flexibles de l'emploi (*Contrats à durée déterminée* et *intérim* essentiellement).

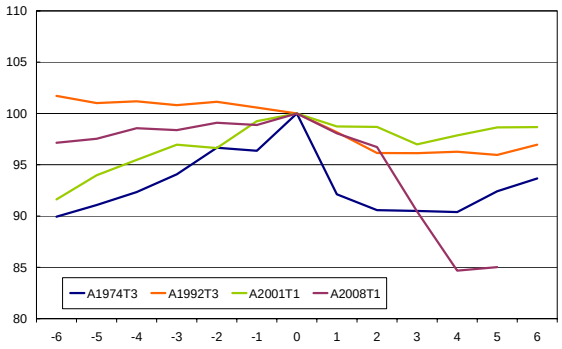
[1] COE, « Rapport sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels », mai 2007, disponible sur www.coe.gouv.fr.

La comparaison des cycles des quatre derniers ralentissements conjoncturels illustre la faible ampleur relative de l'ajustement de l'emploi permanent (approché ici comme l'emploi hors intérim à l'intérieur de chaque branche, c'est-à-dire relevant de l'activité principale). **Dans le secteur manufacturier** en particulier, la baisse de l'emploi hors intérim est contenue au regard de l'ampleur du choc de valeur ajoutée (*cf. graphiques 1a et 1b*). Si l'on se réfère à la récession la plus profonde des deux dernières décennies, débutant au troisième trimestre 1992, la baisse de la valeur ajoutée par rapport au pic de haut de cycle est trois à quatre fois plus importante aujourd'hui au bout de cinq trimestres de crise (- 15 % contre - 4 %), tandis que la baisse de l'emploi est jusqu'ici de moindre ampleur (- 5 % contre - 7 %).

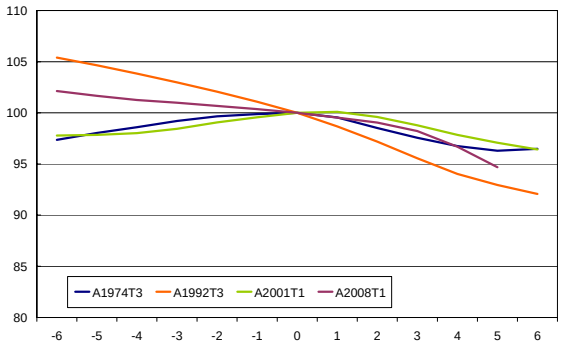
Comparaison de cycles dans le secteur manufacturier

(Point haut du cycle = 100, nombre de périodes en trimestres)

Graphique 1a : Cycles de valeur ajoutée



Graphique 1b : Cycles d'emploi hors intérim (en personnes physiques)

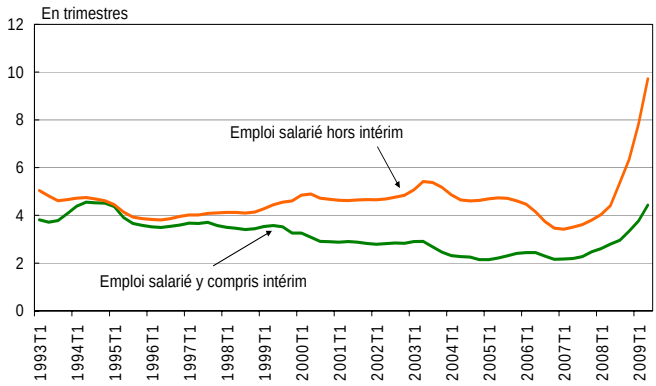


Source : INSEE, Comptes trimestriels

Les entreprises ont optimisé l'ajustement de leur main-d'œuvre par une combinaison de mécanismes de flexibilité interne (heures supplémentaires, chômage partiel) **et externe. En particulier, l'emploi intérimaire a joué le rôle d'amortisseur de choc conjoncturel, notamment dans l'industrie. Il a ainsi représenté plus de la moitié des destructions d'emplois qui ont eu lieu entre le 1er avril 2008 et le 30 juin 2009** (53 %)**, alors que sa part dans les effectifs salariés totaux au dernier trimestre 2007 n'était que de 3,6 %**. L'industrie a réduit de moitié ses effectifs intérimaires en un an (- 149 000 postes), suivie par le tertiaire marchand et la construction (- 50 000 et - 26 000 postes respectivement)[2]. Dans les services marchands, structurellement plus utilisateurs de CDD, ce sont ces derniers qui ont joué un rôle prépondérant sur la marge intensive de l'emploi[3].

Le *graphique 2* ci-contre illustre bien le rôle croissant de l'emploi intérimaire comme amortisseur de choc d'activité dans l'industrie manufacturière. Les estimations du délai moyen d'ajustement de l'emploi dans le secteur manufacturier[4] montrent que **si l'on prend en compte l'intérim dans les effectifs du secteur manufacturier, cet ajustement est deux fois plus rapide** que si l'on ne considère que l'emploi permanent au cours des années 2000. En outre, la remontée du délai d'ajustement estimée sur la période récente est bien moindre lorsqu'on inclut l'intérim que lorsqu'on observe seulement les effectifs permanents.

Graphique 2 : Délai moyen d'ajustement de l'emploi dans le secteur manufacturier



Source : INSEE, Comptes trimestriels, calcul CAS

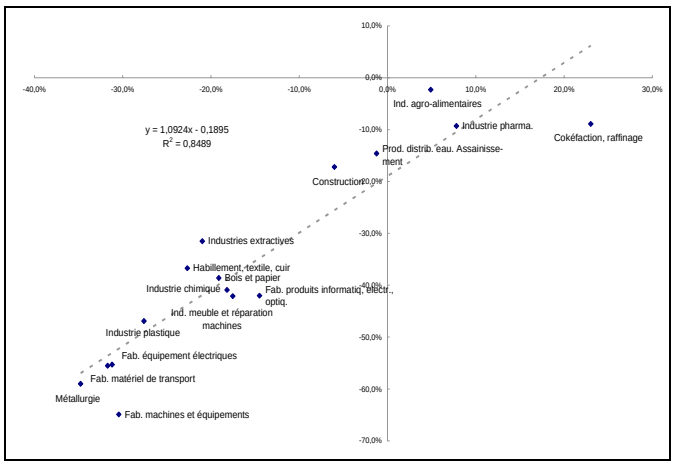
[2] Ces chiffres ne reflètent que partiellement la réalité de la population touchée par ces suppressions de postes. En effet, en 2008, comme au cours des années précédentes, environ deux millions de salariés ont effectué au moins une mission d'intérim. Cet écart entre le nombre de postes d'intérimaires et le stock d'intérimaires potentiels est dû à la très faible durée des missions. Près de la moitié des intérimaires sont en mission moins d'un mois et demi dans l'année. Si 52 % d'entre eux ont réalisé au moins quatre missions dans l'année, 23 % en ont effectué une seule. En 2008, seuls 14 % des intérimaires ont été en mission pendant au moins six mois. Au total, les intérimaires étaient en mission, en moyenne, 2,6 mois dans l'année.

[3] Dares, *Les mouvements de main-d'œuvre en 2008,* octobre 2009.

[4] Ajustement de l'emploi par rapport à une cible de long terme de gains de productivité, estimation réalisée à l'aide d'un Modèle à correction d'erreur (MCE).

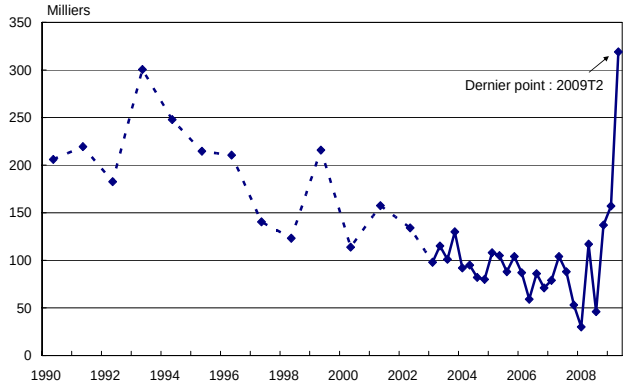
L'amortissement de la baisse de l'emploi tient à la combinaison des différents modes d'ajustement quantitatif du volume de travail par les entreprises. Le comportement d'ajustement de la main-d'œuvre dans l'industrie (*graphique 3)* montre que les secteurs qui se sont le plus contractés entre le 2e trimestre 2008 et le 2e trimestre 2009 (dont la fabrication de matériels de transports, la métallurgie, la fabrication de machines et d'équipement) ont associé une décrue des effectifs d'intérimaires à de fortes diminutions des heures supplémentaires. Dans certains secteurs dont les effectifs ont moins diminué, voire augmenté (production et distribution d'électricité et de gaz, industrie agroalimentaire, industrie pharmaceutique), les baisses d'effectifs intérimaires ont été parfois compensées par une hausse des heures supplémentaires.

Graphique 3 : Corrélation entre la variation entre le 2e trimestre 2008 et le 2e trimestre 2009 des heures supplémentaires (en abscisse) et des effectifs intérimaires (en ordonnée)



Source : Acoss et Dares

Graphique 4 : Nombre de personnes au chômage partiel



Source : INSEE

Le nombre total de personnes salariées en chômage partiel en France métropolitaine dépassait au second trimestre 2009 le nombre maximal atteint lors du choc de 1993 *(cf. graphique 4*). Le chômage partiel est un moyen de retenir les compétences, comme le confirme une enquête menée auprès des DRH de 30 pays par le cabinet de conseil Hudson[5] : conscients du temps perdu à se relancer par manque d'équipes adéquates, et donc du coût d'opportunité qu'engendrerait un ajustement trop rapide sur les effectifs, les DRH cherchent un meilleur équilibre entre réduction des coûts à court terme et rétention de leurs meilleurs talents afin de préparer l'après-crise.

En définitive, les entreprises ont eu dans une large mesure recours à la rétention de la main-d'œuvre en optimisant l'utilisation des dispositifs de flexibilité interne et externe. **Les salariés en contrats stables appartenant au cœur de l'emploi ont été relativement épargnés par les destructions d'emplois au second trimestre 2009. La situation des chômeurs avant leur inscription à Pôle emploi porte la trace de ce comportement**. Parmi les 3,5 millions de chômeurs inscrits à Pôle emploi au premier trimestre 2009, 340 000 personnes se trouvaient au chômage suite à une rupture de contrat stable au cours de l'année écoulée, soit un chiffre proche de celui constaté lors du précédent ralentissement économique au premier trimestre 2004 (320 000), alors que l'ampleur du choc actuel est sensiblement plus élevée[6]. La comparaison avec l'Allemagne montre que ce phénomène de rétention de la main-d'œuvre n'est pas propre à la France (*cf. encadré 1*).

La dualisation du marché du travail mise en évidence par la conjoncture actuelle n'est pas tant liée directement à des facteurs institutionnels spécifiques à la France (qui ont présidé à la création d'un statut légal de l'intérim en 1972 et à la définition du contrat à durée déterminée en 1979) **qu'à des facteurs plus transversaux, liés aux recompositions structurelles du tissu productif de la seconde moitié des années 1990.**

[5] L'étude « Tackling the economic crisis: has HR learned from the past? » a été réalisée entre mars et avril 2009, auprès de 500 DRH et managers RH, dans plus de 30 pays (Royaume-Uni et Irlande, Europe continentale, Asie Pacifique, Amérique du Nord et Canada).

[6] Maurin E., *La Peur du déclassement – une sociologie des récessions,* La République des idées/Seuil, 2009.

Encadré 1 : La rétention de la main-d'œuvre en Allemagne

Les entreprises allemandes font montre d'un comportement similaire de rétention de la main-d'œuvre, au vu de l'ampleur du choc d'activité, en particulier sur les exportations. Elles ont en effet optimisé leur usage des différentes formes de flexibilité interne, en premier lieu le chômage partiel (lequel a concerné 1,4 million de personnes au 2e trimestre 2009) et les heures supplémentaires (notamment à travers le compte épargne-temps), et reporté les baisses d'effectifs sur les formes d'emploi flexibles telles que l'intérim. Ainsi, pour la première fois depuis le début des années 1970, non seulement la productivité par salarié mais aussi la productivité horaire ont baissé dans l'ensemble de l'économie[7]. Les coûts unitaires de main-d'œuvre augmenteraient pour l'année 2009 de 7,4 %. Les explications avancées tiennent aux anticipations des employeurs sur la reprise de l'activité, compte tenu des difficultés qu'ils ont rencontré par le passé pour recruter des salariés qualifiés.

Les recompositions du tissu productif français dans les années 1990 expliquent dans une large mesure la configuration duale du marché du travail

La dualisation du marché du travail telle qu'elle se manifeste actuellement résulte dans une large mesure des recompositions du tissu productif français depuis la seconde moitié des années 1990, tenant :

- à l'émergence de nouveaux modèles de gestion visant à la création de valeur. Ces modèles ont notamment promu le recentrage sur le cœur de métier, le concept de « *Lean Production* » et son triptyque « *Qualité, Coût, Délai* ». Ils nécessitent une meilleure réactivité des entreprises face aux chocs d'activité et tendent à minimiser le besoin en fonds de roulement ;
- au développement des groupes d'entreprises et du marché de contrôle[8] : les groupes emploient aujourd'hui 55 % des salariés du secteur marchand.

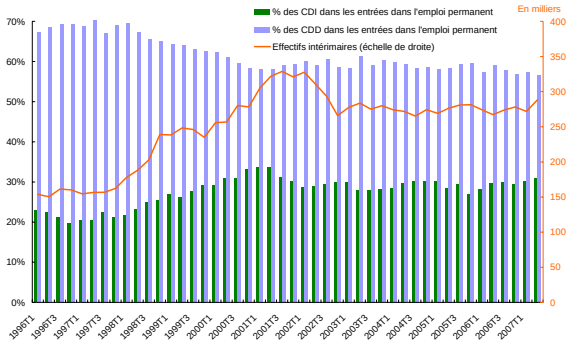
Le mouvement de recentrage des entreprises sur leur cœur de métier dans la seconde moitié des années 1980 a induit un mouvement d'externalisation à travers le recours accru à la sous-traitance. Il a contribué à l'extension de l'intérim, qui s'est intensifié et généralisé depuis les années 1980 dans l'ensemble du tissu productif français : ainsi les entreprises utilisatrices sous-traitent de plus en plus (sur la période 1984-2003, le taux de sous-traitance[9] a presque doublé, passant de 4 % à 8 %), et, en parallèle, de plus en plus d'entreprises de moins de 100 salariés ont recours à la sous-traitance (c'était le cas pour 86 % d'entre elles en 2003 contre seulement 56 % en 1984).

Les liens de sous-traitance se traduisent par des relations hiérarchiques entre les entreprises, lesquelles se répercutent sur la gestion de l'emploi au sein des firmes sous-traitantes[10]. Les grands donneurs d'ordre tendent à reporter une part importante de l'ajustement sur le périmètre de la sous-traitance, dans le cadre d'une relation client-fournisseur asymétrique. Cette asymétrie se prolonge dans la relation d'emploi avec d'un côté la permanence d'un noyau dur et stable d'emploi au sein des grands groupes d'entreprises, concernant les salariés ayant accès aux marchés internes des groupes, et de l'autre une frange plutôt jeune, faiblement qualifiée et embauchée en contrat temporaire sur des postes à fort *turnover*, au sein d'entreprises de plutôt petite taille[11].

[7] Lallement R., « L'ajustement en cours sur le marché du travail en Allemagne », *Document de travail*, Centre d'analyse stratégique, novembre 2009.
[8] Qui crée une menace d'OPA en cas de dégradation transitoire de la performance financière de l'entreprise.
[9] Mesuré comme le rapport des dépenses de sous-traitance au chiffre d'affaires.
[10] Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Tinel B. et Valentin J., « Dépendances d'entreprises et inégalités d'emploi : hypothèses théoriques et tests empiriques », *Document de travail*, Centre d'études de l'emploi, mars 2009.
[11] Il convient toutefois de relativiser l'idée que les effectifs intérimaires sont faiblement qualifiés : au dernier trimestre 2007, 39 % des intérimaires étaient des ouvriers qualifiés et 1,6 % des cadres.

Le graphique ci-contre met en lumière l'évolution structurelle du mode de gestion de la main-d'œuvre dans le secteur industriel : les effectifs intérimaires ont considérablement augmenté entre le 1er trimestre 1996 et le 1er trimestre 2002, avant de se stabiliser autour de 275 000 au cours des années 2000, alors que s'accroissait en parallèle la part des entrées dans l'emploi permanent sous CDI. Ainsi l'intérim s'est imposé dans l'industrie comme principale forme flexible de gestion de la main-d'œuvre, majoritairement au sein de petites unités sous-traitantes, se substituant aux autres formes flexibles de l'emploi (de type CDD) auparavant utilisées dans les entreprises de plus grande taille.

Graphique 5 : Évolution des flux d'entrées et de sorties dans l'emploi industriel permanent et des effectifs intérimaires



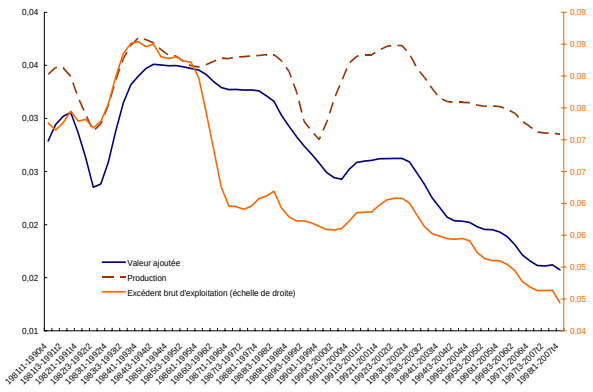
Source : enquêtes EMMO-DMMO

Le double mouvement d'externalisation et de recentrage sur le cœur de métier s'inscrit en outre dans le cadre d'un développement important des groupes d'entreprises, associant concentration financière et déconcentration technique. De 1985 au début des années 2000, le nombre de groupes a en effet été multiplié par dix. L'extension des grands groupes et le développement massif de micro-groupes (moins de 500 salariés) au cours des années 1990, l'intensification des liens financiers et de sous-traitance entre les entreprises, l'accroissement des relations de partenariat entre grandes et petites entités industrielles sont autant de phénomènes qui incitent à penser le développement et le financement des PME dans leurs rapports d'interdépendance avec les grands groupes. Les entreprises sont de plus en plus petites, mais insérées dans un réseau correspondant à la structure financière du groupe, dont la tête optimise l'allocation des ressources financières et rationalise l'activité en organisant la spécialisation des filiales.

Accompagnant ce mouvement de fond de renforcement des liens financiers entre entreprises, la montée en puissance du marché de contrôle et le recours accru aux marchés financiers ont conduit les groupes à réduire la volatilité de leur profitabilité au cours du cycle. Le *graphique 6* montre que la volatilité du profit des Sociétés non financières diminue tendanciellement depuis la seconde moitié des années 1990 : les taux de croissance de la valeur ajoutée (VA) et de l'excédent brut d'exploitation (EBE) sont devenus de moins en moins volatils à partir de la seconde moitié des années 1990, alors même que la volatilité des taux de croissance de la production est demeurée globalement stable depuis 1980, signe de la mise en place de mécanismes stabilisateurs transitant soit par les consommations intermédiaires (sous-traitance), soit par l'emploi. Cette stabilité accrue de la valeur ajoutée et, au sein de cette dernière, du résultat d'exploitation, est contemporaine de la montée en puissance des effectifs intérimaires (*graphique 7*).

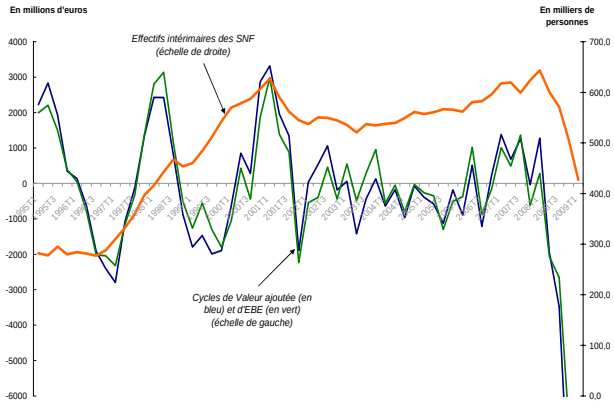
Graphique 6 : Variance des taux de croissance annuels de la production, de la valeur ajoutée et de l'EBE des Sociétés non financières

(Estimation en « rolling » sur des périodes de 10 ans)



Source : INSEE, Comptes trimestriels, calculs CAS

Graphique 7 : Les variations cycliques de l'EBE et de la VA se sont atténuées après la phase de montée en puissance de l'intérim



Sources : Dares et INSEE, Comptes trimestriels, calculs CAS

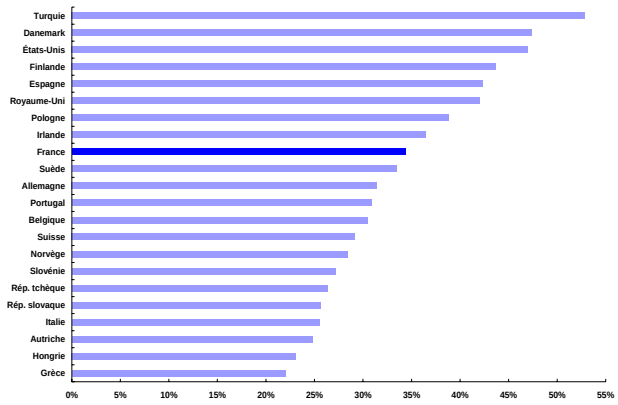
Ainsi, la dualisation du marché du travail résultant des stratégies mises en œuvre au cours des années 1990 semble avoir dans une large mesure répondu à un impératif de minimisation du risque de court terme pesant sur le capital. La flexibilité quantitative du volume de travail a joué un rôle clé dans la moindre vulnérabilité financière des entreprises au cours du cycle. Une telle configuration du marché du travail permet certes d'amortir les chocs de court terme et d'optimiser la réactivité des entreprises en cas de baisse conjoncturelle de l'activité, mais ne garantit pas nécessairement les réallocations d'emplois inhérentes à un contexte de restructurations économiques plus profondes.

L'ajustement de l'emploi sur la périphérie ne correspond pas à une stratégie de redéploiement de la main-d'œuvre dans le cadre de changements structurels

Les études comparatives internationales montrent que la main-d'œuvre a tendance à être redistribuée des entreprises les moins efficientes vers les plus efficientes[12]**. La grande majorité des flux d'emploi**[13] **et de main-d'œuvre ont lieu à l'intérieur même des secteurs d'activité, les flux intersectoriels étant limités**[14]. Ainsi, conformément à la vision schumpetérienne du processus de destruction créatrice, les évolutions sectorielles masquent souvent de fortes disparités puisque coexistent au sein d'un même secteur des entreprises en expansion et des entreprises déclinantes. **Les flux de main-d'œuvre sont importants dans tous les pays de l'OCDE, la France se situant dans une position médiane** (*cf. graphique 8*) **:** ainsi, le taux de réallocation de la main-d'œuvre, mesuré comme la somme des embauches et des séparations s'opérant au cours d'une période donnée, se situe à 34 % pour la France (contre 56 % pour les États-Unis). Toutefois, l'estimation de ces taux sur des micro-données dépend étroitement du champ d'analyse retenu, ce qui rend les comparaisons internationales délicates. Ainsi, **une récente étude**[15] **sur les flux d'emploi et de main-d'œuvre en France révèle que la correction des erreurs liées aux changements de numéro d'identification des entreprises aboutit à une réduction de moitié des taux de créations/destructions d'emplois par rapport au chiffre obtenu précédemment** (7 %-8 % contre 13 % respectivement).

Au-delà de l'importance des flux agrégés, les travaux plus fins sur les flux d'emplois et de main-d'œuvre tendent à nuancer leur rôle dans le cadre du processus de destruction créatrice.

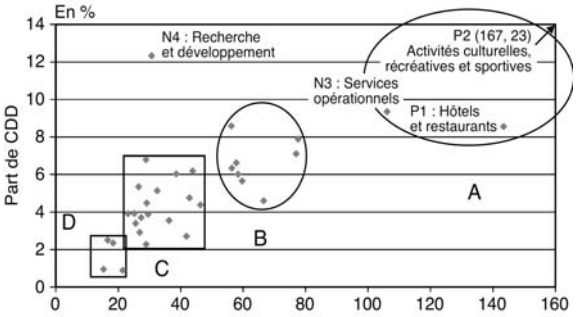
Graphique 8 : Taux de réallocation de la main-d'œuvre* dans les pays de l'OCDE



(*) défini comme la somme des embauches et des cessations d'emploi (séparations) au cours d'une période donnée.

Source : OCDE, Perspective Emploi 2009

Graphique 9 : Corrélation entre la part élevée des salariés en CDD et les flux de main-d'œuvre



Note : les flux ne tiennent pas compte des effectifs intérimaires. Les secteurs sont regroupés en fonction du degré de stabilité, de A (secteurs à *turnover* intense) à D (secteurs à faible *turnover*). Groupe A : *cf. graphique*. Groupe B : IAA, Édition et reproduction, Commerce de détail, Immobilier, Conseil et Assistance, Services personnels, Éducation, santé et action sociale. Groupe D : Automobile, Énergie et construction navale, aéronautique et ferroviaire. Groupe C : autres secteurs.

Source : Picart (2008)

En effet, une lecture qualitative montre que ces flux de main-d'œuvre reflètent davantage un clivage entre secteurs attractifs (secteurs des groupes D et C dans le g*raphique 9*)**,** offrant des emplois stables à faible rotation, des salaires élevés et des perspectives d'évolution au sein de marchés internes

[12] OCDE, *Perspectives Emploi*, 2009.
[13] Les flux d'emploi et de main-d'œuvre, ou réallocations d'emplois et de main-d'œuvre, sont communément mesurés d'un côté comme la somme des créations et des destructions d'emplois au cours d'une période donnée, et de l'autre comme la somme des embauches et des séparations au cours d'une période donnée.
[14] Duhautois R., « Les réallocations d'emplois en France sont-elles en phase avec le cycle ? », *Économie et Statistique*, n° 351, 2002.
[15] Picart C., « Flux d'emploi et de main-d'œuvre en France : un réexamen », *Économie et Statistique*, n° 412, octobre 2008.

relativement protégés, **et secteurs peu attractifs** (groupe A dans le *graphique 9*), à bas salaires et forte rotation, concentrant davantage de jeunes, **qu'ils ne participent du processus de destruction créatrice**[16]**. En effet**, **les rotations de la main-d'œuvre**, hors intérim[17], **sont davantage liées à des caractéristiques sectorielles qu'aux réallocations d'emplois à proprement parler**, **ce qui limite la pertinence de l'interprétation des flux de main-d'œuvre en termes de processus d'appariement entre postes et salariés**. Les flux de main-d'œuvre concernent en effet majoritairement les contrats courts : ainsi, plus des deux tiers des embauches hors intérim se font en CDD et plus de la moitié des sorties d'emploi correspondent à des fins de CDD. L'approche sectorielle confirme ce constat, puisqu'elle laisse apparaître une forte corrélation entre la part de CDD dans l'emploi et les rotations de la main-d'œuvre au niveau sectoriel *(cf. graphique 9)*. Si l'on inclut l'intérim, ce constat s'affirme davantage : **sur les 36 millions d'embauches qui ont eu lieu au cours de l'année 2005, 15 millions correspondent au début d'une nouvelle mission d'intérim** (soit 42 %), **9 millions d'embauches s'effectuant en CDD** (soit 25 %) et **4 millions en CDI** (soit 11 %)[18].

Le développement des formes flexibles de l'emploi, en particulier au cours de la seconde moitié des années 1990, n'a pas tant encouragé la réallocation des emplois et de la main-d'œuvre dans l'ensemble de la population active que concentré les mobilités sur une partie des salariés. Ainsi, **6 % des salariés effectuent 55 % des mobilités individuelles**[19]. Les mobilités sont avant tout le fait des jeunes (15-24 ans) et des salariés à faible ancienneté, des salariés peu qualifiés et des femmes, comme le montre le rapport récent remis par le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)[20].

Selon des travaux macroéconomiques étudiant le processus de destruction créatrice[21]**, la segmentation du marché du travail découle d'une défaillance contractuelle**[22]**. Cette dernière crée des déséquilibres entre destructions et créations d'emplois durant les phases de récession et freine le processus de destruction créatrice.** Un redéploiement optimal de la main-d'œuvre, favorable aux restructurations, implique en effet qu'à une augmentation des destructions d'emplois dans les unités productives déclinantes répondent dans une mesure similaire des créations d'emplois dans les unités productives en expansion. Or cela ne s'observe pas dans les faits[23]. En France, le développement des formes flexibles d'emplois semble avoir augmenté la réactivité des destructions d'emplois à la conjoncture[24], mais il n'est pas automatique que les créations d'emplois qui viennent les compenser en phase de reprise favorisent un processus de restructuration.

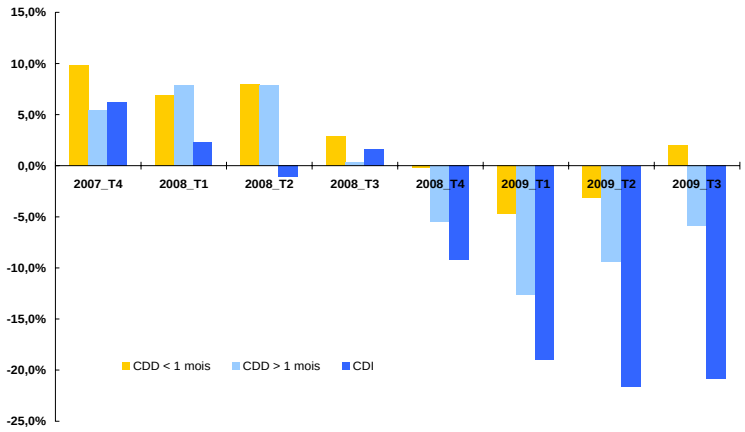
En effet, comme le montre le *graphique 10*, les embauches qui reprennent le plus rapidement concernent essentiellement les très courtes durées (moins d'un mois), sur des postes vraisemblablement peu exigeants en termes de qualifications.

Or, en France, la formation et les « mobilités qualifiantes » des salariés passe essentiellement par les marchés internes des entreprises, en dépit des facteurs technologiques et organisationnels qui ont tendance à les éroder[25]. Il n'est pas sûr que les entreprises existantes puissent d'elles-mêmes s'adapter et redéployer leurs efforts vers de nouveaux marchés *(cf. encadré 2)*, en dépit des politiques de formation qu'elles mettent en place pour leurs salariés en chômage partiel[26].

---

[16] Picart C., *op. cit.*
[17] La rotation de la main-d'œuvre est ici définie comme l'excès des flux de main-d'œuvre sur les flux d'emplois, mesurant les rotations de personnes sur un même poste. La non prise en compte des effectifs intérimaires expliquent le faible niveau de rotation de la main-d'œuvre dans des secteurs traditionnellement utilisateurs de l'intérim, à l'instar de celui de l'automobile.
[18] Estrade M.-A., « *Mobilités professionnelles et métiers : une approche par la demande de travail* », présentation au COE en réunion de travail du 25 novembre 2008 (disponible sur www.coe.gouv.fr) et « La mobilité professionnelle : de quoi parle-t-on ? », *La Note de veille*, n° 16, Centre d'analyse stratégique, 10 juillet 2006.
[19] Picart C., *op. cit.*
[20] COE, « Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles », septembre 2009.
[21] Caballero R. J. et Hammour M., « The cost of recessions revisited: a reverse-liquidationist view », *The Review of Economic Studies*, vol. 72, n° 2, avril 2005, et « The Macroeconomics of specificity», *The Journal of Political Economy,* vol. 106, n° 4, août 1998.
[22] Il s'agit du problème classique de *hold-up* étudié en science économique.
[23] Cf. Caballero R. J. et Hammour M. (2005), *op. cit.,* pour une typologie des cycles de création et de destruction d'emplois en lien avec les restructurations économiques.
[24] Duhautois R., *op. cit.*
[25] La littérature sur le progrès technique biaisé avance que ce dernier peut accroître l'obsolescence des compétences spécifiques à l'entreprise (Givord P. et Maurin E., « Changes in job security and their causes: an empirical analysis for France, 1982-2002 », *European Economic Review*, n° 48, 2004). Toutefois, les marchés internes maintiennent leur prépondérance dans la formation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, et ce pour l'ensemble des catégories de salariés (Behaghel L., Caroli È. et Walkowiak E., « Do internal labor markets survive in the new economy? The case of France », *Document de travail*, n° 24, Paris School of Economics, mai 2009).
[26] Lors du colloque « Les métiers de demain » du 15 octobre 2009, Bernard Weil, DRH de PSA, évoquait la mise en place de formations autour des pratiques de *Lean Production* à disposition de 2 000 salariés pour cette année.

Graphique 10 : Évolution en glissement annuel des intentions d'embauche de l'ensemble des entreprises



Source : Acoss

Encadré 2 : Les recompositions de compétences dans le cadre de la « croissance verte »

Les entreprises n'ont pas d'incitation à investir massivement dans la formation de compétences transférables à l'égard de leurs salariés, car cela augmente les opportunités de carrière que ces derniers pourraient trouver chez des entreprises concurrentes. Les entreprises attendent un rendement de long terme de leur investissement dans la formation des salariés, et c'est à cet effet qu'elles aménagent des marchés internes régulant leurs évolutions de carrière au sein même de l'entreprise. Or les métiers de demain, dans le cadre de la croissance verte, consisteront largement dans des recompositions ou des incrémentations de compétences déjà existantes, actuellement cloisonnées au sein de marchés internes d'entreprises et/ou de branches professionnelles. La voiture électrique/hybride est un bon exemple, dans la mesure où son élaboration nécessite une expertise à la fois dans le domaine électronique et dans celui de la mécanique plus classique. Certains constructeurs automobiles peuvent avoir recours à des partenariats avec des concurrents étrangers pour se fournir en batteries électriques, et tous n'envisagent pas à court terme de former leurs salariés à des compétences transversales en électronique et mécanique.

* * *

Ainsi, certains signes laissent penser que le mode d'ajustement *à la marge*, s'il est efficient en cas de choc conjoncturel de la demande, **peut s'avérer inefficace dans le cadre de restructurations économiques nécessitant un redéploiement du capital humain vers les métiers porteurs. Or cela peut peser sur la croissance à moyen terme, si le tissu productif français peine à se repositionner sur les industries émergentes qui créeront les emplois de demain.**

Les axes de recommandations du rapport COE[27], autour des « mobilités qualifiantes » et de la sécurisation des parcours professionnels, sont plus que jamais d'actualité dans le contexte des restructurations actuelles. Un ensemble de dispositifs a été mis en place autour de ces axes au cours des dernières années[28] afin d'encourager les principes de *flexicurité*[29], en particulier les transferts de compétences : **la certification de compétences transférables** avec les Certificats de qualification professionnelle inter-industries (CQPI, validant les compétences nécessaires à l'exercice de métiers transversaux, communs à sept branches industrielles[30] et deux branches du commerce[31]) et la Validation des acquis de l'expérience (VAE), **les dispositifs de reclassement** avec les CRP et CTP (Convention de

[27] COE, « Rapport sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels », mai 2007.
[28] Notamment dans le cadre de l'Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009.
[29] Chassard Y. et Dayan J.-L., « La « flexicurité est-elle une réponse à la crise ? », *La Note de veille*, n° 130, Centre d'analyse stratégique, avril 2009.
[30] Chaussure, habillement, médicament, métallurgie, papiers-cartons, tannerie, mégisserie, textile.
[31] Commerce et distribution à prédominance alimentaire, vente à distance.

reclassement personnalisé, Contrat de transition professionnelle) et la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE), **la portabilité des droits à la formation** avec le DIF et le CIF (Droit individuel à la formation, Congé individuel de formation), **l'autoévaluation des salariés** avec les Bilans d'étape professionnelle (BEP), et **la création du Fonds d'investissement social** (FISO) afin d'encourager la formation des salariés en chômage partiel. **Ainsi, la crise actuelle et les reconversions qu'elle engendrera dans un avenir proche détermineront la mesure dans laquelle l'ensemble de ces dispositifs sera à même de faire système et d'encourager les réallocations d'emplois vers les métiers porteurs. En outre, le numérique offre des outils susceptibles d'encourager les « mobilités qualifiantes », à l'instar de *O*Net Online* aux États-Unis** *(cf. encadré 3).*

Enfin, les recompositions et/ou incrémentations de compétences déjà existantes mais cloisonnées à l'intérieur de branches professionnelles légitiment l'approche transversale adoptée par les partenaires sociaux dans le cadre des « Comités de filières » pour les emplois dits « verts ». En outre, les déterminants géographiques des mobilités professionnelles, même au sein de marchés internes de groupes d'entreprises[32], **légitiment l'ancrage territorial de l'approche des reconversions en termes de bassins d'emplois, notamment dans le cadre de la Gestion territoriale des emplois et des compétences** (GTEC).

Encadré 3 : Le numérique peut-il faciliter la réallocation de main-d'œuvre ?
O*Net Online, un exemple à suivre ?

*O*Net Online* est un outil gratuit mis en place avec le soutien du *US Department of Labor*. L'objet de ce site est de fournir un maximum d'informations actualisées sur un maximum de métiers afin d'aider les étudiants, demandeurs d'emploi ou employés cherchant à se réorienter, à trouver les emplois qui leur correspondent le mieux en termes de centre d'intérêt, de formation, de compétences ou même de modes de travail. Le site propose en outre une série d'outils d'autoévaluation destinés à aider les demandeurs d'emploi à se positionner au mieux par rapport aux différents métiers, mais aussi, dans un second temps, à fournir des repères aux employeurs dans leur sélection de candidats. Ainsi, en cliquant sur le lien *Green Economy*, un onglet présente les différents secteurs d'activité, un autre les métiers selon l'impact du « verdissement » en termes de compétences ou d'offre d'emplois, un autre l'ensemble des métiers par secteur, avec une fiche signalétique très détaillée pour chacun. Ces fiches évaluent entre autres le type de compétences, de connaissances, de tâches, le niveau de satisfaction, de salaires, les tendances du marché de ce métier.

> *Maxime Liégey,*
Département des Affaires économiques et financières

Directeur de la publication :
René Sève, directeur général

Rédactrice en chef de la Note de veille :
Nathalie Bassaler, chef du Service Veille, Prospective, International

Pour consulter les archives de la Note de Veille en version électronique :
http://www.strategie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=12

Centre d'analyse stratégique
18, rue de Martignac
75700 Paris cedex 07
Téléphone 01 42 75 61 00
Site Internet :
www.strategie.gouv.fr

[32] Delarre S. et Duhautois R., « Les mobilités intra-groupe des salariés : le poids de la proximité géographique et structurale », *Économie et Statistique*, n° 369-370, 2003.