

# Introduction

Pour les entreprises, les besoins de produire et de se développer, de même que ceux de travailler et de prospérer pour les salariés, doivent pouvoir être conciliés sans que les uns se réalisent au détriment des autres.

N'oublions pas que, si l'entreprise emploie le salarié, elle est, dans le même temps, son principal fournisseur, donc dépendante de la capacité de consommation qu'il peut déployer.

Leurs intérêts sont donc par nature très complémentaires.

Néanmoins, pour optimiser leurs relations, il convient de construire un système de règles dans lequel chacun connaît sa marge de manœuvre, son degré d'autonomie, ses droits et devoirs face aux opportunités, ruptures et crises économiques et voit reconnaître et défendre ses prérogatives essentielles.

L'idée de flexisécurité est en devenir. Elle se construit au travers d'un ensemble de mesures à caractère législatif, réglementaire, contractuel, dont l'élaboration graduelle est due aux efforts des pouvoirs publics, des entreprises, des partenaires sociaux et des salariés qui s'obligent à penser à une autre conception des relations au travail. Tout, ou beaucoup, est encore à construire.

L'enjeu est de permettre la combinaison, la plus réussie possible, qui associe la souplesse accordée aux entreprises pour adapter leurs ressources à leurs besoins et la capacité pour les salariés d'avoir et de trouver un emploi rapidement et d'assurer ainsi leur protection financière.

Un tel système ne peut se construire que sur l'incontournable collaboration des parties et le nécessaire équilibre entre l'intérêt des uns et l'intérêt des autres, autrement dit, sur une vision de la satisfaction des besoins des acteurs mutuellement bénéfique.

L'entreprise et le salarié sont confrontés, chacun, à un objectif et une contrainte. C'est l'ajustement de cet ensemble qui fonde la flexisécurité et l'employabilité.

Pour bénéficier de plus de flexibilité, l'entreprise doit en contrepartie accepter de former ses salariés et les doter des meilleures compétences possibles.

Pour bénéficier de sécurité, le salarié doit accepter de se former et d'être au meilleur niveau de ses compétences.

Employabilité et flexisécurité, des mots compliqués pour servir une réalité à laquelle il convient de faire face.

Aucune entreprise...	Aucune personne...
<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'a écrit dans ses statuts que sa vocation est d'employer le plus de personnes possibles, le plus longtemps possible</li> <li>- Ne peut garantir un emploi à vie</li> <li>- Ne peut garantir son avenir</li> <li>- N'a des moyens illimités</li> <li>- Ne peut dépenser à long terme plus que ce qu'elle ne gagne</li> <li>- Ne survit sans se remettre en question</li> <li>- N'opère sans concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne se lève le matin en se disant : « je vais être nul(le) »</li> <li>- Ne se dit : « chouette, je vais me défoncer pour l'actionnaire »</li> <li>- Ne travaille sans contrainte</li> <li>- Ne peut apprendre à la place de quelqu'un d'autre</li> <li>- D'autre que soi ne sait mieux que soi ce qui est important pour soi</li> <li>- Ne peut développer une activité professionnelle pérenne en se reposant sur ses acquis</li> </ul>

Qu'est-ce que cela demande ?

- ▶ D'être auteur et acteur de son développement personnel.
- ▶ De développer continuellement ses compétences.
- ▶ D'apprendre.
- ▶ De tenir compte d'un principe éthique de base : l'intérêt personnel éclairé et la règle d'or qui consiste à traiter les autres comme on apprécie d'être traité.
- ▶ De reconnaître la double responsabilité entreprise/individu.

Pour les acteurs, l'employabilité et la flexisécurité sont des moyens de concilier les destins partagés de l'activité humaine au mieux de leurs intérêts respectifs et communs.

Tout l'objet de cet ouvrage est d'exprimer les réponses à 100 questions sur le sujet de l'employabilité et de la flexisécurité, afin de permettre au lecteur de prendre des idées qui, nous l'espérons, pourront l'aider au mieux dans ses réflexions et ses actions.

Ces thèmes sont particulièrement d'actualité, tout d'abord au regard de la crise financière et économique que le monde traverse depuis 2007 et suite à l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 sur la flexisécurité entre le patronat et trois syndicats repris par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.



# 1 Qu'est-ce que la flexisécurité ?

Le 24 mars 2000, le Conseil européen, réuni à Lisbonne, avait fixé un objectif visant à faire de l'Union européenne : « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ».

Depuis lors, chaque État membre a travaillé dans cette logique et a fait face à une série de crises plus ou moins sévères. La réflexion sur la flexisécurité, déjà très engagée au Danemark, prend sa place dans ce contexte.

En France, un premier Accord national interprofessionnel (ANI) a été signé en 2008 sur la modernisation du marché du travail et a été complété en 2013 par l'Accord national interprofessionnel sur la flexisécurité.

Comme le résume La Tribune.fr du 12 janvier 2013, il consiste en un accord en dix points :

1. Taxation des CDD.
2. Minimum pour le temps partiel.
3. Droits rechargeables à l'assurance chômage.
4. Mobilité volontaire sécurisée.
5. Compte personnel de formation.
6. Salariés dans les organes de décision des grands groupes.
7. Santé.
8. Licenciements facilités.
9. Accords de maintien dans l'emploi.
10. CDI intermittent.

Cet accord vise à :

- ▶ Permettre aux entreprises de bénéficier de plus de flexibilité.
- ▶ Renforcer la protection des salariés.

La loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi reprend la plupart des engagements de l'ANI du 11 janvier 2013.

Elle se décline en trois chapitres majeurs :

- ▶ Créer de nouveaux droits pour les salariés.
- ▶ Lutter contre la précarité dans l'emploi et dans l'accès à l'emploi.
- ▶ Favoriser l'anticipation négociée des mutations économiques, pour développer les compétences, maintenir l'emploi et encadrer les licenciements économiques.

Il s'agit donc de la juxtaposition des mots flexibilité et sécurité. Cette idée veut conjuguer la flexibilité de l'emploi et la sécurité des salariés.

Apparemment opposés, ces deux termes veulent réunir dans une même pratique, la facilité d'adapter la ressource humaine nécessaire à la quantité d'emploi disponible, tout en assurant le développement de l'employabilité du salarié par la formation et sa sécurité financière par le versement d'indemnités adaptées.

Du point de vue de l'entreprise comme de celui du salarié, la flexi-sécurité s'entend comme une dynamique dans laquelle l'entreprise et le salarié doivent trouver des avantages réciproques et partagés. Les avantages accordés à l'un doivent apparaître comme une opportunité pour l'autre, accompagnée de moyens pour s'adapter à une nouvelle réalité.

Pour se positionner au mieux vis-à-vis de la flexisécurité, les points suivants sont des incontournables :

- ▶ Considérer la flexisécurité comme une opportunité à saisir et comme un moyen de parfaire son employabilité.
- ▶ Identifier les forces et les faiblesses de son entreprise.
- ▶ Identifier ses propres forces et faiblesses.
- ▶ Bâtir un scénario professionnel alternatif.
- ▶ Favoriser les échanges avec ses pairs dans d'autres entreprises et d'autres secteurs d'activité.
- ▶ Se tester sur le marché du travail afin d'affiner son diagnostic en matière de compétences.

## 2 *Quels sont les principes qui président à la flexisécurité ?*

---

La flexisécurité est le mariage réussi de la flexibilité de l'emploi, donc de la souplesse accordée aux entreprises pour s'adapter à leurs activités, et de la sécurité pour le salarié, à la fois en termes de capacité à retrouver un emploi rapidement et de sûreté financière.

Les grands principes sont :

- ▶ Adapter aisément le niveau de main-d'œuvre au volume d'emploi.
- ▶ Mettre à profit les temps non travaillés pour former les salariés à de nouvelles compétences, de nouvelles techniques ou de nouvelles organisations.
- ▶ Assurer un niveau d'indemnisation des jours chômés qui soit compatible avec le souhait de trouver un nouvel emploi.
- ▶ Proposer au salarié un service d'orientation et de recherche d'emploi fiable et efficace.
- ▶ Construire un projet professionnel concret et réaliste qui débouche sur un emploi durable.

### 3

## *Pourquoi la flexisécurité est-elle importante ?*

---

La flexisécurité est importante à double titre :

- ▶ Pour l'entreprise, car elle lui permet d'adapter ses ressources financières, humaines et logistiques à ses besoins pour répondre au mieux à ses clients ou aux fluctuations de l'activité sans surcharge ni coût supplémentaire.
- ▶ Pour le salarié, qui en situation de rupture professionnelle sait que sa sécurité financière sera préservée et que des moyens seront mis à sa disposition, à la fois pour trouver un nouvel emploi, mais aussi pour consolider ses compétences.

Pratiquement cela consiste pour **l'entreprise** à :

- ▶ Placer ses collaborateurs en situation de mieux préparer leur avenir professionnel et du même coup de mieux comprendre et de mieux maîtriser leur parcours actuel et leur trajectoire professionnelle.
- ▶ Mettre en œuvre une politique de mobilité active en donnant à ses salariés la possibilité de se former au mieux de leur intérêt dans une perspective d'évolution à moyen terme.

Pratiquement cela consiste pour **les collaborateurs** à :

- ▶ Élaborer une réflexion sur leur devenir professionnel.
- ▶ Se construire un avenir conciliant à la fois la prise de risques liés à l'ambition et le nécessaire besoin de sécurité.
- ▶ Disposer d'une méthode rigoureuse et efficace pour y parvenir.
- ▶ Acquérir une autonomie de réflexion sur ce sujet.
- ▶ Agir en étant auteur et acteur de son activité professionnelle.



## 4 *Qu'est-ce que l'employabilité ?*

---

Le terme d'employabilité trouve son origine dans l'Angleterre du XIX<sup>e</sup> siècle. Il s'agit alors de distinguer les « employables » (ceux que l'on peut faire travailler), des « indigents » (ceux que l'on doit aider). C'est un sujet qui a également fait l'actualité dans les années 90 aux États-Unis.

Il s'agit d'un terme qui a longtemps été associé, de façon péjorative, aux suppressions de poste, licenciements collectifs et reclassements.

Sa signification s'est aujourd'hui stabilisée. C'est la capacité d'un individu à s'employer, au mieux de ses goûts, de ses talents et de ses intérêts, ici, là ou ailleurs.

Pour aller plus loin, voici une proposition de définition qui prend en compte les intérêts de la personne, de l'entreprise et de la collectivité en général.

L'employabilité, c'est le processus de développement et d'actualisation continus des compétences, connaissances et attitudes d'une personne lui permettant d'avoir un emploi ou d'être dans une dynamique de recherche ou d'évolution d'emploi, dans les meilleures conditions possibles, pour elle-même, pour son ou ses employeurs et pour la collectivité en général.

Cela implique quelques initiatives, telles que :

- ▶ Avoir réfléchi à ses goûts, centres d'intérêt et préférences personnelles et professionnelles.
- ▶ Avoir analysé ses compétences et ses capacités d'adaptation personnelles.
- ▶ Connaître les moyens de formation et d'acquisition de compétences.
- ▶ Comprendre l'environnement du marché du travail, avec ses contraintes et ses opportunités.
- ▶ Connaître les opportunités de carrières et de mobilité, et ses aptitudes personnelles à la mobilité géographique et fonctionnelle.
- ▶ Connaître ses moteurs, ses contraintes et ses principaux freins...

## ***Quels sont les principes qui président à l'employabilité ?***

---

L'employabilité est importante pour les salariés car elle leur assure la quasi-certitude de se préparer, au mieux, pour faire face aux ruptures professionnelles toujours possibles et ainsi à manager leur trajectoire professionnelle.

Selon Brillet, Coutelle et Hulin (2012), la trajectoire professionnelle s'inscrit dans un référentiel (plus ou moins explicite, interne ou externe à l'organisation), comme l'ensemble des situations d'emplois ou de métiers qu'une personne exerce au cours du temps.

Dans ce cadre, l'employabilité nécessite plusieurs éléments :

- ▶ Avoir connaissance des métiers porteurs et donc la connaissance des compétences qui sous-tendent ces métiers, des formations et des moyens d'y accéder.
- ▶ Avoir la capacité à se remettre en cause et accepter qu'une carrière professionnelle ne soit pas un long fleuve tranquille dépourvu de méandres.
- ▶ Avoir la curiosité suffisante pour s'interroger sur le devenir de son propre métier et sur les conditions et les conséquences de son évolution.
- ▶ Avoir la volonté de changer, de se former, de s'adapter inlassablement aux mutations permanentes de l'emploi et des compétences.
- ▶ Avoir la capacité à s'auto-motiver et à se considérer comme travailleur indépendant.
- ▶ Avoir construit un projet professionnel réaliste et cohérent.
- ▶ Connaître les opportunités de carrières et de mobilité.
- ▶ Avoir déterminé ses aptitudes à la mobilité géographique et fonctionnelle.
- ▶ Se construire le « mental », la façon de penser et la volonté qui vont avec.

## 6 *Pourquoi l'employabilité est-elle importante ?*

---

L'employabilité est importante car elle permet d'éviter au mieux les ruptures professionnelles et leurs conséquences.

C'est le meilleur moyen d'anticiper les évolutions en maintenant à un niveau opérationnel, à la fois ses compétences professionnelles et personnelles, en adaptant son esprit et ses réflexes aux nouvelles données du marché, en construisant son projet professionnel dans le sens de la pérennité et de l'évolution du monde.

Pour parfaire son employabilité, il est important de :

- ▶ Se maintenir en permanence au meilleur niveau de ses compétences.
- ▶ Surveiller l'évolution du marché et saisir les opportunités pour échanger sur les changements qui apparaissent afin d'en comprendre les logiques profondes.
- ▶ Construire un projet professionnel concret et cohérent avec la réalité du marché, et le mettre à jour en permanence.
- ▶ Développer son réseau professionnel.
- ▶ Identifier les ressources en formation susceptibles d'apporter les compléments de compétences nécessaires.
- ▶ Préparer les arguments pour valoriser son curriculum vitae et se vendre.
- ▶ Savoir évoluer à temps pour être plus attractif sur le marché du travail.

## ***Quel est le cadre administratif de la flexisécurité (loi et règlement, accord interne) ?***

---

Avec l'ANI du 11 janvier 2013, les partenaires sociaux ont introduit pour la première fois, la notion de flexisécurité dans le dialogue social débouchant sur la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Néanmoins, depuis 2003, de nombreux accords nationaux interprofessionnels repris par le législateur traitent de la question de la sécurisation des parcours professionnels.

En fonction de son effectif, charge à l'entreprise, sous peine de pénalités de mettre en place un accord ou un plan d'action dans les domaines suivants :

- ▶ GPEC : obligation d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur sa stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi, ainsi que les salaires pour les entreprises de 300 salariés (articles L. 2242-15 à L. 2242-20 du Code du Travail).
- ▶ Prévention de la pénibilité, pour les entreprises de 50 salariés et plus ayant au moins 50 % des effectifs exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité définis par le décret n° 2011-354 du 30 mars 2011 (loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010).
- ▶ Insertion durable des jeunes dans l'emploi, de l'emploi des salariés âgés et de la transmission des savoirs et des compétences (loi n° 2013-185 du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant sur la création du contrat de génération et décret n° 2013-222 du 15 mars 2013).
- ▶ Égalité professionnelle (loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010, décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011, circulaire du 28 octobre 2011, décret n° 2012-1408 du 18 décembre 2012 et circulaire du 18 janvier 2013).

Les entreprises sont amenées à contribuer au développement de la formation continue par le biais d'une cotisation annuelle variable en fonction de l'effectif et du montant des rémunérations versées.

Cela permet de financer les principaux dispositifs d'aide au maintien et au développement de l'employabilité, à savoir :

- ▶ Droit individuel de formation.
- ▶ Période et contrat de professionnalisation.

- ▶ Congé Individuel de Formation.
- ▶ Congé de validation des acquis de l'expérience (VAE).
- ▶ Bilan de compétences.

Avec la création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) par la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009, les entreprises reversent une partie de leur contribution de formation pour renforcer les moyens de formation destinés aux publics les plus fragiles au regard de l'emploi, à savoir les salariés peu qualifiés et les demandeurs d'emploi.

## 8

### *Comment l'entreprise sert-elle la flexisécurité ?*

---

Dans le cadre de sa responsabilité sociétale d'accompagnement de la mobilité des personnes, pour faire face à sa propre évolution, l'entreprise a un rôle à jouer en matière de fluidité sur le marché du travail. C'est aussi par son action que le salarié peut trouver, facilement ou non, un nouvel emploi en situation de rupture professionnelle.

Dans ce cadre, l'entreprise doit à son niveau de responsabilité :

- ▶ Donner la possibilité aux salariés de réfléchir à leur projet professionnel et les aider à le construire et à le valider.
- ▶ Les informer et les aider à trouver les informations qui leur permettront de s'orienter au mieux de leurs goûts et de leurs intérêts.
- ▶ Les aider à construire un parcours professionnel fait à la fois de formations, de mises en situation, de benchmarks.
- ▶ Proposer régulièrement des bilans d'étape permettant de valider les options retenues ou de les corriger si nécessaire.
- ▶ Développer l'autonomie et la prise de responsabilité des salariés en les mettant en situation opérationnelle réelle.