



observatoire

social

européen



osservatorio

sociale

européo



<http://www.fse-agire.com>

Stratégie Européenne pour l'Emploi et restructurations – l'adaptabilité par l'employabilité et la flexicurité

Ramón Peña-Casas / Observatoire social européen

Papier pour le projet AGIRE

Juin 2007

Introduction

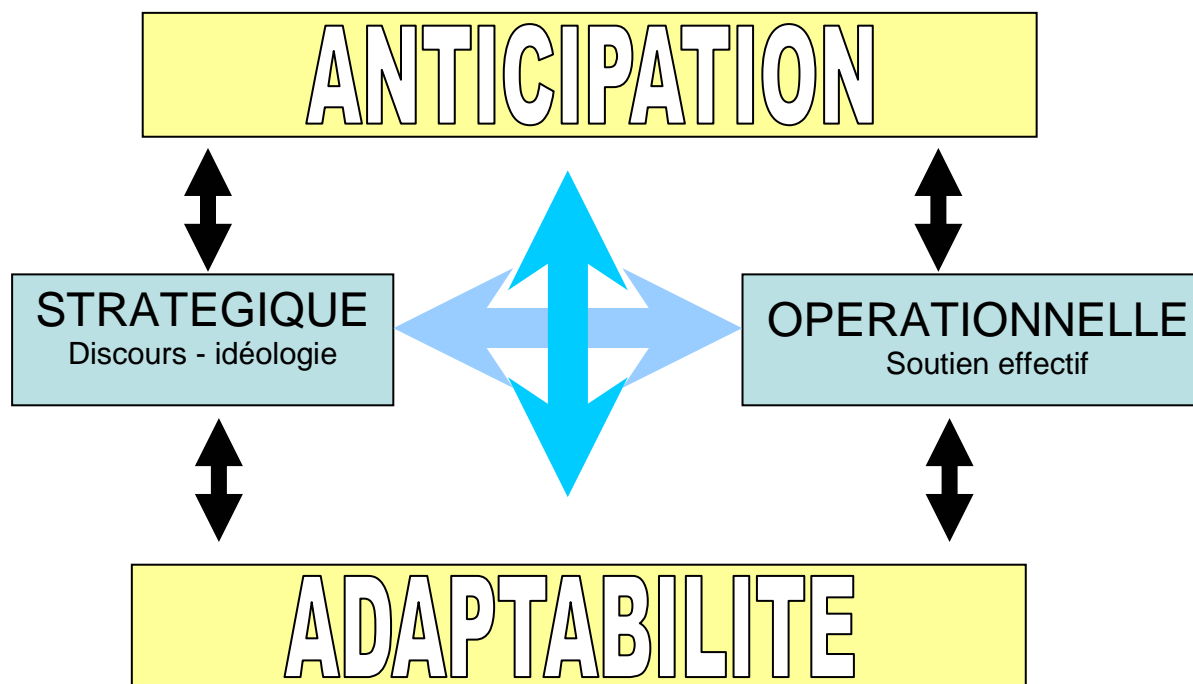
Le séminaire de Florence du projet AGIRE a été l'occasion de commencer à examiner les liens qui pouvaient exister (ou non) entre certains champs des politiques européennes et la question des restructurations. Dans ce papier nous nous intéresserons plus particulièrement aux relations entre le discours développé dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) sur le soutien à l'employabilité et la question des restructurations, notamment au travers du lien récurrent établi entre une certaine vision de l'employabilité et la notion d'adaptabilité, cette dernière étant présentée comme une des réponses essentielles aux mutations de plus en plus en rapides de l'environnement socio-économique. Le message incessamment répété est que dans un monde en mutation permanente il faut savoir s'adapter en permanence, les restructurations n'étant finalement qu'une modalité adaptative dont usent les entreprises pour répondre au changement.

Dans sa Communication de 2005 sur « Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne » la Commission Européenne annonce son intention de réviser la SEE et que « *Le cadre de la politique de l'emploi sera orienté vers trois priorités, toutes pertinentes pour l'anticipation et la gestion des restructurations: attirer et retenir un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail, améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises et investir davantage dans le capital humain. En accord avec cette réorientation, la SEE encouragera d'une façon accrue des politiques nationales qui contribuent à l'anticipation et à l'accompagnement des restructurations.* » (Commission Européenne, 2005 :7) La Communication annonce ainsi clairement son intention de faire de la SEE une pièce maîtresse de son action en matière de gestion et d'accompagnement des restructurations.

Mais l'évocation de la SEE c'est aussi l'occasion de remettre l'individu au centre de la question des restructurations. Si les processus mis en œuvre pour améliorer l'employabilité ou minimiser les conséquences sociales des restructurations relèvent des divers acteurs (entreprise, partenaires sociaux, autorités publiques) c'est finalement l'individu, en l'occurrence le travailleur restructuré, qui se trouve en bout de course et subit les conséquences de ce processus. C'est le travailleur restructuré qui se doit se montrer plus « flexible », plus « adaptable », plus « mobile », plus « employable ». Subir une restructuration est un changement éprouvant pour les individus concernés et beaucoup ne s'en sortent pas sans dommages. La littérature relève généralement trois types d'effets des restructurations sur les individus : le reclassement des travailleurs, l'impact sur leurs revenus et les conséquences sur leur santé physique et mentale (Petrovsky et Gazier, 2006). Nous nous focaliserons principalement ici sur le premier de ces effets¹, et ce n'est pas par hasard, puisque c'est cette dimension qui constitue l'essentiel de l'action des firmes et des politiques en direction des individus lors des restructurations. Si la dimension de l'assurance de revenus de remplacement est partiellement adressée par la protection sociale, avec des degrés de générosités divers en Europe, les individus sont généralement laissés à eux-mêmes face aux séquelles en termes de santé physique et mentale.

¹ Sont à considérer ici non seulement la perte de revenus liée à une période de chômage ou le reclassement dans un emploi à salaire moindre mais aussi le rôle de l'indemnité de licenciement. Apparemment il existe peu de littérature sur ce sujet. Pour la Suède voir notamment les études de Eliason et Storrie évoquées lors du séminaire de Bruxelles et qui concernent tant les aspects financiers que l'impact sur la santé (Eliason and Storrie, 2005, 2006).

Dans leur mémo pour AGIRE sur l'anticipation des restructurations Serafino Negrelli et Angelo Pichierri insistent sur la nécessité de distinguer comme dimensions analytiques les schémas cognitifs des acteurs (catégories d'analyse, relations causales assumées) et l'aspect organisationnel (les actions entreprises) ainsi que les liens qui les relie. Les actions entreprises sont ainsi le fruit de la construction cognitive des acteurs. Ils en déduisent deux modes d'anticipation : l'anticipation stratégique et l'anticipation opérationnelle. Nous souhaiterions utiliser ici cette approche pour en dériver deux autres concepts liés à notre propos : l'adaptabilité stratégique et l'adaptabilité opérationnelle. Ce rapprochement se justifie d'autant plus que comme nous le verrons la notion d'anticipation est largement identifiée à celle d'adaptabilité dans la SEE.



L'adaptabilité stratégique sera ici approchée au travers d'une analyse du discours idéologique produit au niveau européen dans le cadre de la SEE et des concepts qu'elle met en œuvre tels que l'adaptabilité, l'employabilité ou la flexicurité. Dans un second temps nous nous pencherons sur les modes de soutien mis en œuvre au travers de la SEE pour opérationnaliser ce discours dans le contexte des restructurations (adaptabilité opérationnelle).

Adaptabilité Stratégique : la SEE et son discours sur l'adaptabilité

Avant d'entrer plus avant dans notre propos commençons par rappeler brièvement les liens entre la SEE et les questions de l'employabilité et de l'adaptabilité. Lancée officiellement lors du Sommet européen de Luxembourg en 1997 la SEE représente l'ancêtre des méthodes souples de gouvernance qui seront par la suite étendues à d'autres domaines des politiques sociales européennes comme l'inclusion sociale, les pensions ou les soins de santé. Elle repose sur un accord autour d'objectifs communs (les Lignes Directrices pour l'emploi (LDE)), un processus de rapport annuel articulé sur des indicateurs communs et un échange de (bonnes) pratiques entre les Etats Membres. Il s'agit d'un processus coopératif non contraignant dont l'objet est l'apprentissage mutuel et la facilitation d'une certaine convergence des politiques.

La SEE est une stratégie axée essentiellement sur l'offre de main-d'œuvre et la question de l'amélioration de l'employabilité mais aussi de l'adaptabilité du travail y figurent par conséquent en position centrale (Raveaud, 2004). Ce n'était pourtant qu'une des voies possibles pour traiter la question de l'emploi en Europe (Pochet et Paternotre, 1998)². Dès son origine la SEE s'articule sur 4 piliers fondamentaux : l'employabilité, l'entrepreneuriat, l'adaptabilité et l'égalité des chances. Le pilier employabilité met l'accent sur le déficit en qualifications des chômeurs et l'intervention précoce des autorités publiques pour y remédier. Le pilier adaptabilité quant à lui a pour objet la flexibilité en termes d'organisation du travail, de formes et de contrats de travail, ainsi qu'en termes de systèmes réglementaires et de formation. Il préfigure ce qui deviendra par la suite la question de la flexicurité, comprise comme étant la recherche d'un équilibre entre les besoins en flexibilité des entreprises et les exigences de sécurité et d'employabilité des travailleurs. Globalement cette répartition entre 4 piliers fondamentaux reste relativement stable au cours du temps bien que leurs contenus s'enrichissent progressivement de nouvelles préoccupations. Un tournant essentiel a lieu en 2002 avec la première évaluation après 5 ans de la SEE dont les résultats sont mitigés. Les LDE 2003, qui seront prolongées pour 2004, introduisent ainsi plus spécifiquement la question de la gestion anticipative et positive du changement et des restructurations économiques dans un pilier adaptabilité modifié. En 2005, les LDE sont intégrées avec les Grandes Orientations de Politique Economique au sein d'un ensemble commun (les lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi) qui sert dorénavant de colonne vertébrale à la Stratégie de Lisbonne, qui a elle-même été révisée et est devenue la Stratégie pour la croissance et l'emploi. Les nouvelles LDE sont établies pour la période 2005-2008.

La SEE est dorénavant axée sur trois objectifs principaux : atteindre le plein emploi, améliorer la qualité et la productivité du travail et renforcer la cohésion sociale et territoriale. Pour atteindre ces objectifs trois priorités sont dégagées : (i) attirer et retenir un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail, augmenter l'offre de main-d'œuvre et moderniser les systèmes de protection sociale, (ii) améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises, et (iii) investir davantage dans le capital humain en améliorant l'éducation et les compétences. La seconde priorité concerne clairement la question de l'adaptabilité alors que la dernière priorité reflète l'accent sur le développement de l'employabilité. Au fil des diverses versions de la SEE l'on constate un glissement progressif du discours sur l'employabilité du groupe-cible des chômeurs vers l'ensemble des travailleurs au travers des préoccupations liées à l'adaptabilité. La question des restructurations fait partie d'un pilier adaptabilité au discours désormais recentré sur les défis de la mondialisation et prônant la flexicurité comme réponse principale à cette nécessité d'adaptabilité permanente. La LDE 21 concerne la flexicurité et reprend notamment au sein des actions envisagées deux points particulièrement pertinents pour notre propos : « *mieux anticiper et gérer positivement les changements, dont les restructurations économiques, y compris les changements liés à l'ouverture des marchés, afin de minimiser leur coût social et de faciliter l'adaptation* » et aussi « *faciliter les transitions en matière de situation professionnelle, y compris la formation, l'activité professionnelle non salariée, la création d'entreprises et la mobilité géographique* » (Lignes Directrices pour l'Emploi 2005-2008). L'on retrouve clairement ici le discours sur la

² Reprenant Calmfors (1994) les auteurs soulignent trois séries de mesures possibles dans le cadre de la création d'emplois : (i) l'adéquation entre offre et demande d'emplois, (ii) l'accent sur la formation pour adapter les compétences des demandeurs d'emploi, et (iii) la création directe d'emploi soit dans le secteur public soit par la subvention du travail dans le secteur privé. Alors que le Conseil Européen d'Essen en 1994 avait plus mis l'accent sur le premier point le Conseil de Luxembourg a réorienté la SEE essentiellement sur le deuxième point (Pochet et Paternotre, 1998).

gestion des restructurations : anticiper le changement et atténuer les conséquences sociales négatives des restructurations en facilitant les mobilités professionnelle et géographique, l'amélioration de l'employabilité jouant un rôle central pour y parvenir. La flexicurité comme mode d'organisation du marché du travail est aussi placée au cœur du débat européen. Analysons un peu plus en détail trois concepts-clés de la SEE : l'adaptabilité, la flexicurité et l'employabilité.

Adaptabilité

Le papier de Philippe Pochet pour AGIRE traite en détail la question de la construction des mécanismes d'adaptabilité dans l'UE aussi nous contenterons nous ici de souligner un certain nombre d'éléments concernant ce point tels qu'ils s'expriment dans le discours de la SEE. L'adaptabilité a été mise au centre du discours de la SEE comme mode de réponse au changement. Puisque suite à la globalisation et à l'innovation le changement s'est accéléré et est devenu permanent il faut pouvoir s'adapter en permanence. Dans le même ordre d'idées l'anticipation est elle aussi liée à l'adaptabilité : savoir s'adapter en permanence c'est déjà anticiper les changements à venir. Les restructurations sont par conséquent perçues comme un avatar du changement permanent, à la limite elles ne nécessitent pas d'outils spécifiques puisque une adaptabilité élevée et généralisée devient le modèle à suivre par tous. A terme les entreprises, les travailleurs et le marché du travail seront devenus tellement adaptables que les licenciements collectifs suite aux restructurations pourront être gérés comme une simple affaire de transitions professionnelles et feront partie de la culture ambiante. La SEE encourage ainsi clairement la mise en place de mécanismes destinés à faciliter la mobilité du non-emploi vers l'emploi mais aussi au sein de l'emploi. Par la généralisation de la flexicurité elle entend flexibiliser l'organisation de l'emploi et du marché du travail pour qu'il s'adapte plus facilement aux conditions changeantes tout en facilitant et sécurisant les transitions professionnelles afin d'encourager la mobilité professionnelle. Si ce faisant la SEE semble s'inscrire dans le discours sur les « marchés transitionnels de l'emploi » (MTE) elle ne se prononce pas sur le volet sécurité de la flexicurité, notamment dans sa dimension financière. La sécurité y est essentiellement envisagée sous l'angle de l'employabilité accrue et de la transférabilité des compétences qui est censée minimiser la durée des « mauvaises » transitions dans le non-emploi. La SEE n'agit pas plus sur ce qui constitue pourtant la condition *sine qua non* de fonctionnement des MTE, la création d'un acteur collectif qui gère de manière consensuelle le système pour en assurer l'équilibre. Bien qu'elle fasse abondamment référence au rôle des partenaires sociaux la SEE ne peut qu'encourager la création de l'acteur collectif, celle-ci relevant avant tout du niveau national pour sa mise en place et son fonctionnement. Au-delà de la mobilité professionnelle la SEE entend aussi développer la mobilité géographique pour construire un marché du travail européen et inciter les demandeurs d'emploi prendre le travail là où il se trouve, où que ce soit. Inutile de préciser que cette vision idéalisée du fonctionnement du marché du travail se heurte à de fortes contradictions. Nous en soulignerons deux qui sont liées à la question de la mobilité. La mobilité professionnelle aisée suppose que l'on puisse retrouver facilement un emploi équivalent voire meilleur dans un délai bref. Croire qu'il suffit pour cela de doter les individus d'une employabilité maximale dans un cadre favorisant la reconnaissance des compétences c'est ignorer l'importance d'un autre facteur tout aussi important : la discrimination à l'embauche qui frappe divers groupes (travailleurs âgés, femmes, migrants, handicapés, ...). Si la question de la non-discrimination est toujours présente dans la SEE révisée elle a cependant beaucoup perdu en visibilité, tout comme la question de l'égalité des genres. Le lien mécanique établi par ailleurs dans la SEE entre l'accroissement du capital humain et sa rentabilisation sur le marché du travail est lui aussi discutable. De même croire que les individus sont prêts à facilement abandonner leur cadre géographique et donc leurs familles,

amis et tout ce qui constitue leur capital social pour aller travailler loin de chez eux paraît aussi assez naïf, comme en témoigne la faiblesse des chiffres concernant la mobilité géographique³. A cette difficulté de renoncer à son cadre traditionnel s'ajoutent divers obstacles relatifs à la sécurité sociale, la reconnaissance des qualifications à l'étranger mais aussi lors du retour, et d'autres obstacles d'ordre pratique comme la difficulté à se loger, à apprendre la langue, à trouver un emploi pour les conjoints, la scolarisation des enfants,... D'autres difficultés d'ordre administratif existent aussi : si des accords bilatéraux permettent dorénavant aux chômeurs de chercher temporairement un emploi dans un autre pays européen tout en conservant le bénéfice de leurs allocations de chômage il n'en va pas de même pour les bénéficiaires du revenu minimum qui ne sont pas autorisés à quitter leur territoire sous peine de perdre leurs indemnités.

flexicurité

La question de la flexicurité est amplement traitée dans le papier de Sonja Beckers réalisé pour AGIRE aussi nous nous y attarderons que brièvement pour resituer certains éléments du débat sur les restructurations et la vision qui en est donnée dans la SEE. L'argumentation idéologique sur la flexicurité repose sur l'idée d'une sorte d'arbitrage d'équilibre entre flexibilité pour les entreprises et sécurité pour les travailleurs. Tout ramener à cela peut paraître abusif voire trompeur. Comme si les entreprises n'avaient pas besoin de stabilité et les travailleurs de flexibilité ! Le sentiment accru d'insécurité de l'emploi parmi les travailleurs est une réalité et l'accélération du mouvement des restructurations et délocalisations d'entreprises n'a fait que renforcer ces dernières années (pour une discussion sur le sentiment d'insécurité de l'emploi voir le papier de Philippe Pochet pour AGIRE). Le discours dominant sur la flexibilisation accrue et inéluctable des marchés du travail en Europe a contribué tout autant au sentiment d'insécurité de l'emploi. C'est pour répondre à cette flexibilisation générale qu'il faut savoir se rendre en permanence « désirable » sur le marché du travail en maximisant son employabilité. Pourtant cette soi-disant flexibilisation généralisée est loin d'être démontrée empiriquement. Voici quelques éléments pour s'en convaincre. Selon le dernier rapport de la Commission sur l'emploi en Europe la permanence dans le même emploi est en moyenne de 10,5 années en 2005 pour l'UE-15. Cette permanence dans l'emploi reste stable et s'est même légèrement accrue au cours des dernières années (10,2 années en 1995). Seuls les pays anglo-saxons et baltes ainsi que le Danemark ont une permanence moyenne dans l'emploi moindre, quoique toujours importante (7 à 8 ans environ) (Commission Européenne, 2007). Si l'on considère les deux principaux indicateurs généralement utilisés pour examiner la question de la flexibilité la situation actuelle n'indique pas plus clairement une flexibilisation importante des marchés du travail. En 2005, en moyenne pour l'UE-27, 86,1% des contrats de travail étaient encore à durée indéterminée et 81,9% des contrats portaient sur un travail à temps plein. La flexibilisation ne porte donc selon l'un ou l'autre paramètre que sur 15 à 20% environ des contrats de travail. Cette proportion est relativement équivalente parmi les pays européens avec toutefois certaines exceptions. En ce qui concerne l'étendue du travail à temps partiel les Pays-Bas ressortent vraiment comme un cas particulier dans le paysage européen puisque près d'un emploi sur deux y est à temps partiel (46,2% en 2005), et que le travail à temps partiel est quasiment devenu la norme pour les femmes néerlandaises (73,4% des emplois en 2005).

³ Selon les données d'une enquête Eurobaromètre de 2006, 2% seulement d'Européens en âge de travailler vivent dans un pays de l'Union européenne autre que leur pays d'origine, un pourcentage qui n'a guère évolué au cours des 30 dernières années. Et environ 70% des Européens n'ont aucunement l'intention de se déplacer dans un proche avenir.

Ce n'est pas par hasard si c'est aux Pays-Bas qu'est né le concept de flexicurité⁴. Pour la durée des contrats de travail seules la Pologne et l'Espagne présentent une proportion clairement moindre de contrats à durée indéterminée (respectivement 72,7% et 66% en 2005). Notre propos n'est pas de nier la flexibilisation croissante des marchés du travail en Europe, celle-ci est une réalité. Mais il faut aussi se montrer prudent en évitant de généraliser abusivement des solutions politiques qui en fin de compte ne concernent jusqu'ici qu'une fraction minoritaire des travailleurs. Si favoriser les transitions positives et tout faire pour améliorer l'employabilité des individus est louable, il ne faut néanmoins pas que cela devienne une fin en soi. Si la flexicurité peut être un des moyens de rendre les marchés du travail plus adaptables et adaptés dans le contexte d'une économie de plus en plus mondialisée elle ne doit cependant pas déboucher sur un plaidoyer en faveur d'une dérégulation et flexibilisation totale du travail (Bevort et alii, 2006). La stabilité dans un emploi de qualité est et reste la principale attente des individus d'un point de vue social mais elle est aussi profitable pour les entreprises (Auer et Gazier, 2006)⁵. De même travailler à temps partiel n'est positif que dans la mesure où cela résulte d'un choix volontaire des individus pour des raisons personnelles (comme mieux concilier vie privée et professionnelle ou s'éduquer) et non d'une segmentation du marché du travail.

Employabilité

Bien que devenu d'acceptation courante le terme « employabilité » recouvre diverses réalités en termes de définitions. Une simple recherche sur le dictionnaire en ligne de terminologie de l'UE renvoie diverses traductions du vocable anglais « employability » utilisées dans le cadre des textes européens (aptitude à l'emploi, aptitude au travail, capacité d'insertion professionnelle, capacité au travail, employabilité). Dans le cadre de la SEE c'est le terme « capacité d'insertion professionnelle » qui est initialement retenu et défini comme « un concept visant à permettre à quelqu'un d'avoir des compétences lui permettant d'être "employable" durant toute sa vie active au lieu de lui garantir un emploi sur une base définitive dans une seule et même organisation » (LDE 1998). La notion de capacité d'insertion professionnelle est ensuite élargie à l'ensemble du cycle de vie pour englober les abandons scolaires précoces, la prévention du chômage, un marché du travail plus inclusif et la promotion d'une actualisation continue des compétences. Il s'agit donc à nouveau d'un concept central dans le cadre de la vision idéologique de la SEE qui est intimement lié à la question des transitions. En termes de politiques l'employabilité est non seulement perçue comme un moyen d'améliorer les perspectives d'emploi des travailleurs en améliorant leurs niveaux d'éducation et de formation mais aussi comme un moyen de stimuler la croissance économique par la mise à disposition d'une main d'œuvre plus qualifiée. Dans une perspective plus centrée sur les restructurations le développement de l'employabilité permet d'agir à la fois sur l'amont et l'aval de la restructuration en équipant les travailleurs pour leur permettre le maintien dans l'emploi (progression de carrière ou reclassement interne) ou en leur donnant de plus grandes chances de retrouver un emploi en dehors de l'entreprise (reclassement externe).

⁴ Bien que le Danemark soit toujours cité comme LE modèle de la flexicurité, c'est originellement aux Pays-Bas que le terme s'est développé avec l'adoption en 1999 de la Loi sur la flexibilité et la sécurité (Wet Flexibiliteit en Zekerheid) qui a réformé en profondeur le travail à temps partiel, le travail intérimaire et les droits de protection sociale associés (Barbier, 2007).

⁵ S'appuyant sur les résultats de plusieurs études ces auteurs démontrent qu'il existe une sorte de seuil, situé aux alentours d'une dizaine d'années de permanence dans l'emploi, au-delà duquel tant les aspirations et la motivation du travailleur que la productivité stagnent puis s'amenuisent. Ils suggèrent donc que c'est aux alentours de ce seuil de dix ans que devraient être envisagées et organisées les transitions, mais que le faire avant serait contre-productif tant pour les entreprises que pour les travailleurs (Auer et Gazier, 2006).

La définition de l'employabilité est cependant loin d'être idéologiquement neutre, surtout dans son acception la plus couramment acceptée qui renvoie exclusivement à la dimension individuelle de la question. Si l'on se réfère à la définition de l'encyclopédie en ligne Wikipédia l'employabilité concerne la capacité d'un individu à entrer dans un emploi et à s'y maintenir et progresser.

Du point de vue individuel l'employabilité dépend de quatre dimensions fondamentales :

- Les acquis ou le capital de départ en termes de connaissances (ce que les individus savent), de compétences (ce que les individus font de leur savoir) et d'attitudes (la façon dont les individus utilisent leurs compétences) ;
- L'utilisation et la valorisation de ces acquis en termes de recherche d'emploi, de progression et gestion de carrière et d'approche stratégique de valorisation ;
- La façon de se présenter/vendre aux employeurs ; et
- Le contexte dans lequel se fait la recherche d'emploi où se croisent caractéristiques individuelles (parenté, handicap,...) et facteurs externes (situation du marché du travail, paramètres institutionnels, attitudes de recrutement des employeurs,...).

Cette définition de l'employabilité, qui est de loin la plus fréquemment utilisée à l'heure actuelle, correspond en fait à la définition managériale de l'employabilité. L'on peut d'ailleurs voir une certaine analogie entre les quatre dimensions évoquées et les concepts de production, marketing, vente et marché d'opération. Pourtant le concept d'employabilité est loin d'être nouveau. Bernard Gazier fait remonter son origine au début du 20^{ème} siècle et dénombre pas moins de sept différents concepts d'employabilité⁶ (Gazier, 1999). Parmi ces divers concepts c'est celui de « l'employabilité interactive » qui est mis en œuvre dans la SEE et par les Etats Membres. Il désigne la capacité relative d'un individu à s'insérer sur le marché de l'emploi en fonction de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail. Ce concept met l'accent sur l'initiative individuelle tout en ciblant des groupes désavantagés sur le marché du travail. En termes d'interventions politiques il repose sur une combinaison d'intervention précoce pour éviter l'enlèvement dans le chômage et de programmes 'curatifs' pour certains groupes particuliers (chômeurs de longue durée). Pour être 'employables' les individus doivent être à la fois suffisamment formés pour répondre aux besoins du marché du travail et suffisamment flexibles pour saisir les opportunités d'emploi offertes. Le développement de l'employabilité va de pair avec l'intensification des politiques d'activation, qui originellement ciblées sur les chômeurs ont progressivement inclus les autres individus aux « marges du marché du travail », pour reprendre la formulation de la Commission dans sa récente Communication sur l'inclusion sociale active.

Thomas Périlleux se livre à une analyse critique du concept d'employabilité dans le contexte de l'idéologie de l'Etat Social Actif, idéologie largement répercutée dans la SEE. Il montre comment le concept a d'abord été utilisé dans le cadre des politiques sociales pour migrer vers le domaine managérial et ensuite revenir vers le domaine des politiques sociales chargé de nouvelles inflexions pour désigner la capacité de se rendre désirable sur le marché de l'emploi mais aussi de se mettre soi-même en projet en permanence,. Il dénonce le caractère utopique de la vision managériale de l'employabilité : « *L'idéologie managériale de l'employabilité, comme certaines de ses traductions politiques, présentent un caractère utopique. Le monde qu'elles décrivent est peuplé d'êtres exceptionnels : compétents, soucieux de se former sans*

⁶ Dichotomic employability (UK and USA 1900-1940); Socio-medical employability (International, 1950-present); Manpower policy employability (International, 1960-1985); Flow employability (France, 1966-1986); Labour market performance employability (International, 1970s – present); Initiative employability (International, end of the 1980s); Interactive employability (International, 1980s – present). (Gazier, 1999).

relâche, adaptables, prudents, prenant en main leur destin, entreprenant leurs réorientations professionnelles sans jamais souffrir des ruptures de carrière. De même, l'entreprise « apprenante » investit en permanence dans la formation de ses personnels, quitte à prendre le risque de leur départ une fois leurs compétences développées. » (Périlleux, 2005 :315) Etablissant le lien avec les conceptions de l'Etat social actif, Périlleux montre aussi comment cette vision de l'individu « entrepreneur de lui-même » est étroitement associée à l'approche prônée par les tenants de la Troisième Voie à l'anglo-saxonne, où l'intégration sociale n'est plus une responsabilité collective mais relève de plus en plus de la seule responsabilité des individus. Il montre aussi que malgré leurs souci de s'opposer à cette approche individualisée d'autres théories alternatives comme celles des marchés transitionnels reposent elles aussi sur une certaine vision de l'individu mobile et autonome, même si ici la mobilité s'exerce dans un cadre régulé où il s'agit « d'équiper le marché » pour qu'il soutienne les projets individuels et non « d'équiper les individus » pour qu'ils puissent affronter le marché (Gazier, 2003). Finalement, ce qui oppose le plus ces deux modèles d'activation c'est la question de la responsabilité de l'employabilité. Dans le modèle prôné par la Troisième voie c'est l'individu qui est seul responsable de la gestion de sa propre employabilité au cours de sa vie et cette approche est souvent associée à une conditionnalité accrue de l'aide sociale. Dans l'approche en termes de MTE l'employabilité est conçue comme le produit d'une responsabilité collective et politique dans la gestion des flux et transitions sur le marché du travail. (Périlleux, 2005)

Si nous voulons résumer en termes d'adaptabilité stratégique le discours idéologique repris dans la SEE un certain nombre de points-clés se dégagent :

1. La SEE est une stratégie avant tout orientée sur l'offre de travail, autrement dit l'adaptation de la main d'œuvre aux conditions du marché du travail ;
2. L'anticipation est peu développée en termes prévisionnels et est largement assimilée à l'adaptabilité : s'adapter en permanence revient à anticiper ;
3. L'adaptabilité est devenu un thème central de la SEE et est fortement liée au thème de la flexicurité comme moyen d'adaptabilité ;
4. L'accent est plutôt mis sur le volet flexibilisation de l'organisation et de la régulation du marché du travail comme vecteur d'adaptabilité ;
5. En lien avec la flexicurité une vision en termes de transitions et de trajectoires étendues sur le cycle de vie est de plus en plus mise en avant ;
6. La SEE, tout comme la Stratégie de Lisbonne, prône un modèle basé sur le développement permanent du capital humain en termes d'éducation et de formation ;
7. L'accent sur le développement de l'employabilité dans la SEE s'inscrit dans cette approche. L'employabilité est avant tout perçue comme une responsabilité individuelle ;
8. Le développement permanent du capital humain (éducation et formation) et de l'employabilité est présenté comme un vecteur d'anticipation et d'adaptabilité. Au mieux la main-d'œuvre est formée au mieux elle peut s'adapter rapidement au changement ;
9. l'adaptabilité est également assurée par le développement de la mobilité professionnelle et géographique. Tant l'amélioration de l'employabilité que la facilitation des transitions contribuent à accroître la mobilité ;
10. Ciblé sur les chômeurs à l'origine, le développement de l'employabilité est maintenant clairement étendu à l'ensemble de la population. La mise en avant de l'employabilité et de l'adaptabilité s'inscrit dans un changement de paradigme au niveau européen

avec une plus grande emphase sur une approche 'active', et le recours à une stratégie d'activation renforcée et généralisée à l'ensemble de la population.

L'emphase mise ces dernières années sur l'adaptabilité et la flexicurité comme éléments centraux de la SEE n'est pas sans lien avec la question des restructurations, bien que ce lien soit parfois diffus. Le sujet des restructurations économiques n'a été introduit de manière explicite dans les LDE consacrées à l'adaptabilité que depuis 2003. Les versions antérieures font surtout référence à la flexicurité et l'employabilité pour encourager l'adaptabilité. Le nouveau discours de la SEE révisée s'inscrit clairement dans une perspective liée à la mondialisation de l'économie et insiste sur l'adaptabilité comme réponse aux changements qu'elle induit. D'une part, l'accent est mis sur le besoin de flexibilité des entreprises pour faire face aux changements brusques de la demande de leurs biens et services, pour s'adapter aux nouvelles technologies et être en mesure d'innover en permanence de manière à rester compétitives. D'autre part, la nécessité croissante d'adaptabilité est aussi renvoyée vers les travailleurs qui « (...) *connaissent un parcours professionnel de plus en plus complexe, car les modes d'organisation du travail deviennent de plus en plus diversifiés et de plus en plus irréguliers, et ils doivent réussir un nombre croissant de transitions au cours de leur vie. Compte tenu de la mutation rapide des économies et des restructurations qu'elle entraîne, les travailleurs doivent s'adapter à de nouvelles méthodes de travail, y compris une meilleure exploitation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et à l'évolution de leur statut professionnel, et ils doivent être prêts à se former tout au long de leur vie.* » (LDE 2005-2008 :205/25). Le développement de l'employabilité pour permettre une mobilité fréquente tout au long du cycle de la vie professionnelle est présenté comme le mode d'adaptation privilégié des travailleurs à la nouvelle donne de l'économie mondiale. Poussée à l'extrême cette logique implique que la gestion des conséquences sociales négatives des restructurations ne sera plus un réel problème à terme dans un système idéalisé où les chocs seront non seulement anticipés mais aussi absorbés et lissés par une gestion simplifiée et sécurisée des transitions. Les attentes en termes de sécurité auront été rencontrées puisque intégrées dans la « culture » des individus travailleurs, devenus entrepreneurs d'eux-mêmes, pour reprendre la formulation de Périlleux. Inutile de préciser le caractère utopique d'une telle perspective. Nous avons souligné à la fois les présupposés idéologiques d'un tel discours (flexibilité généralisée, individualisation) ainsi que ses manquements flagrants (qui est responsable du système ? Quel acteur collectif ? Et à quel niveau ?).

Adaptabilité opérationnelle : quel soutien de la SEE aux restructurations ?

Etablir un lien opérationnel entre la SEE et les restructurations est loin d'être un exercice aisé. En tant que processus souple de gouvernance la SEE fixe des orientations politiques générales sur des objectifs communs à atteindre (les LDE). A de rares exceptions près, la SEE ne détermine donc pas de mesures ou dispositifs spécifiques. Elle analyse et compare les politiques menées par les Etats Membres pour isoler les (bonnes) pratiques observées dans un pays et qui pourraient être mises à profit par un autre. Subsidiarité oblige, le choix et la mise en œuvre des mesures politiques pour atteindre l'objectif relève exclusivement de la compétence des Etats Membres. Il n'existe dès lors pas de dispositifs particuliers prônés dans la SEE par rapport aux restructurations. Des inflexions politiques globales sont cependant fixées (adaptabilité, capital humain, employabilité, flexicurité, activation, mobilité, ...). Mais ce n'est pas parce qu'un élément est annoncé comme une priorité dans la SEE et le discours européen qu'il est nécessairement suivi d'une mise en œuvre politique claire et rapide dans les Etats Membres. Chaque pays interprète la SEE en fonction de ses objectifs et priorités propres

même s'il y a une certaine convergence à terme (Barbier et Ndongo Samba, 2001, Goetschy, 2003, Barbier, 2004).

Une analyse rapide de l'objectif dédié à l'amélioration de la capacité d'adaptation et la gestion des restructurations dans les trois derniers Rapports Conjointes sur l'Emploi permet de constater que cet objectif n'a connu qu'un succès mitigé depuis qu'il a été explicitement introduit en 2003. Le rapport 2004-2005 note que de nombreux Plans d'action nationaux soulignent la nécessité d'une gestion active des restructurations, surtout en cas de licenciement collectif, mais ne vont guère au delà. La Commission relève aussi que la Belgique, la France et le Portugal ont appelé les partenaires sociaux à mettre en place des mécanismes efficaces aux niveaux sectoriel et local, avec des fortunes diverses. La seule initiative concrète mentionnée concerne la mise en place en Slovénie de "fonds du travail" visant à offrir des services aux travailleurs qui risquent d'être licenciés. Le Rapport 2005-2006 revient à la charge et s'inquiète de ce que les questions de l'anticipation et gestion positives des restructurations ne soient pas suffisamment perçues comme une priorité. La Commission note que des discussions sur ce thème sont en cours dans divers pays (Belgique, Portugal, Italie, Lituanie, Slovénie). La République Slovaque a introduit un fonds de garantie spécial pour les travailleurs exposés à des licenciements collectifs ainsi que des incitations financières au travail indépendant pour ces travailleurs. Le Portugal a aussi mis en place une mesure de ce type. Le dernier Rapport conjoint pour la période 2006-2007 est un peu plus optimiste et observe que plusieurs pays ont pris des initiatives pour accroître leur capacité d'anticipation et de gestion des restructurations économiques. Le Luxembourg instaure des plans de transition pour les personnes qui ont perdu leur emploi à la suite de restructurations. Malte a mis en place un guichet unique pour les licenciements collectifs. Sont aussi pointés des dispositifs dédiés à la sécurisation des transitions professionnelles : la Finlande applique le concept de "sécurité du changement", qui offre aux travailleurs licenciés une plus grande sécurité financière pendant la phase de transition entre deux emplois et qui favorise une coopération plus efficace entre les employeurs, les travailleurs et les services pour l'emploi. Bien entendu nous ne prétendons pas ici avoir délivré une analyse exhaustive des politiques mises en œuvre dans les pays européens, loin s'en faut. Tel n'est d'ailleurs pas notre but. L'exercice ne porte que sur les trois dernières années et n'incorpore donc pas des initiatives mises en place antérieurement. Il ne reflète que l'analyse synthétique que fait la Commission sur base des plans d'actions nationaux et donc de ce que les Etats Membres choisissent de mettre dans ces plans. Il s'agit plutôt de montrer que si la prise en compte dans les stratégies nationales pour l'emploi de l'anticipation et la gestion des restructurations s'étend, elle reste néanmoins encore limitée en termes de dispositifs concrets.

Un autre axe d'entrée possible pour examiner le soutien de la SEE à l'anticipation et l'accompagnement des restructurations est l'attention portée dans celle-ci à certains groupes particuliers. Car la gestion des restructurations implique concrètement un traitement inégal des diverses catégories de travailleurs (temps partiel versus temps plein, contrat à durée déterminée versus à durée indéterminée, jeunes versus vieux, etc.). L'un de ces groupes se détache dans la problématique des restructurations en relation avec la SEE : les travailleurs âgés. La Stratégie de Lisbonne a clairement placé ceux-ci comme une priorité particulière et a fixé un objectif quantifié à l'horizon 2010, atteindre un taux d'emploi de 50%. De nombreuses études montrent que les travailleurs âgés sont ceux qui accèdent le moins à la formation professionnelle et aussi ceux qui sont le plus difficilement reclassables en cas de licenciements collectifs (Leombruni et Villosio, 2005 ; Behagel, 2005). Un dispositif traditionnellement utilisé pour reclasser les travailleurs âgés était de tout simplement les faire sortir du marché de l'emploi par le biais des pré-pensions. De nombreuses entreprises ont

utilisé ce dispositif de manière quasi automatique. Toutefois le recours aux pré-pensions a été fortement limité ces dernières années en Europe du fait de leur coût élevé pour la collectivité et du changement de paradigme concernant l'emploi des travailleurs vieillissants. Pendant longtemps le retrait précoce des travailleurs âgés du marché du travail a été l'un des leviers utilisés pour lutter contre le chômage des jeunes, par un simple effet de substitution. Les préoccupations liées à la soutenabilité financière des systèmes de protection sociale, notamment dans les pays dits 'bismarckiens' où les cotisations du travail financent en grande partie les systèmes, ont infléchi ce modèle vers une politique de l'emploi visant à maximiser le taux d'emploi et y faire (ré)entrer des catégories de population moins actives. La SEE s'inscrit pleinement dans cette perspective. Dès lors l'accent mis dans la SEE sur l'amélioration de l'employabilité des travailleurs âgés et la flexibilisation de leurs emplois apparaît de plus en plus comme viable. Encore faut-il arriver à surmonter les barrières discriminatoires en termes de permanence dans l'emploi et d'embauche qui affectent trop souvent ce groupe spécifique de travailleurs et chômeurs. Un récent rapport du Comité de l'emploi européen analyse en détail la question des travailleurs âgés en Europe dans la perspective de l'objectif de Lisbonne. Il met en évidence le nombre croissant de mesures diverses (flexibilisation, aménagement des lieux de travail, incitants financiers, agences de placement ou de travail intérimaire spécialisées,...) mises en place dans divers pays européens pour inciter les travailleurs âgés et leurs employeurs à maintenir l'emploi existant et faciliter le retour à l'emploi des non-actifs (Employment Committee, 2007). Dans les plans d'accompagnement sociaux suite aux restructurations les travailleurs âgés sont considérés de manière explicite ou implicite comme une catégorie particulière. Les mesures qui leur sont appliquées peuvent aller du réaménagement fonctionnel et professionnel interne (reclassement dans des environnements/postes de travail et/ou fonctions mieux adaptés) à un soutien accru au développement de l'employabilité en vue d'un reclassement externe. La récente loi fédérale belge sur les cellules de reclassement est assez illustrative de cette attention particulière portée à la question des travailleurs âgés dans le cadre des restructurations. Alors que chacune des grandes régions administratives belges dispose déjà d'un cadre réglementaire sur la mise en place de cellules de reclassement en cas de licenciements collectifs, une loi fédérale sur les cellules de reclassement ciblée exclusivement sur les obligations envers les travailleurs âgés a été votée afin d'assurer une meilleure prise en compte de leur devenir (Bingen et alii, 2006).

Enfin il est aussi possible de considérer les actions entreprises dans le cadre du Fonds Social Européen (FSE). Celui-ci a pour mission fondamentale le soutien à la SEE. Dans sa proposition sur les perspectives financières pour la période 2007-2013, la Commission a proposé de cibler davantage les fonds structurels sur les objectifs de l'Agenda de Lisbonne. Le projet de nouveau règlement FSE inclut dans ses quatre piliers fondamentaux l'amélioration de la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises⁷ et le soutien à l'investissement dans le capital humain et la formation tout au long de la vie. Les thématiques de l'adaptabilité et de l'employabilité étaient déjà omniprésentes dans les précédentes programmations du FSE. Un grand nombre de projets concernant ces deux thèmes ont été financés notamment au travers du programme EQUAL pour la période 2000-2006. Bien que l'anticipation et la gestion des restructurations ne fasse pas l'objet d'une section spécifique au sein du programme, bon nombre de projets concernaient l'amélioration de l'employabilité et l'adaptabilité de travailleurs de secteurs fortement touchés par les restructurations (textile,

⁷ A noter que selon la Communication de la Commission sur les restructurations de 2005 le pilier sur l'amélioration de la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises est spécifiquement inscrit « dans le contexte de restructurations sectorielles et d'entreprises ». Il faudrait vérifier si cette relation spécifique a été maintenue dans le Règlement final.

sidérurgie, chantiers navals). Fonctionnant comme un laboratoire d'idées le programme EQUAL a mis en évidence certains projets particulièrement pertinents pour la question des restructurations. Il nous est impossible ici de passer en revue la fourmilière de projets financés dans le cadre d'EQUAL et ayant un rapport direct ou indirect avec les restructurations⁸. Certains de ces projets ont eu un succès particulier. Pour n'en citer qu'un, le projet belge-wallon ECRIRE/DECRIRE a capitalisé et formalisé l'expérience des « cellules de reclassement » mises en œuvre dans les grandes entreprises à l'initiative des syndicats pour en étendre le partenariat aux autorités publiques et en systématiser l'utilisation. Le projet a été relayé au niveau des autorités régionales et ses prescriptions ont constitué le fondement de la loi wallonne sur les cellules de reclassement adoptée en 2002. Le FSE s'avère donc dans sa fonction d'outil financier de soutien aux objectifs de la SEE d'un intérêt particulier pour initier dans l'avenir des actions et des partenariats spécifiques à l'anticipation et la gestion des restructurations.

Un autre point intéressant du FSE est que contrairement à la SEE qui est orientée uniquement sur les niveaux nationaux le FSE, comme d'autres Fonds Structurels, permet le soutien aux niveaux régionaux et locaux. Il peut donc être mobilisé pour mieux anticiper et gérer les conséquences des restructurations au niveau des territoires, notamment en facilitant la création de cadres de partenariat entre les divers acteurs concernés par le changement économique et les restructurations. Cette dimension territoriale de la question des restructurations a été fréquemment discutée dans AGIRE, notamment lors du séminaire de Madrid.

Conclusions provisoires

Ces dernières années le phénomène des restructurations est entré dans le champ des préoccupations courantes des citoyens et décideurs politiques européens. De phénomènes accidentels, ou du moins perçus comme tels, les restructurations sont devenues structurelles. La réaction aux restructurations a elle aussi changé de nature ainsi que le discours par rapport à celles-ci. Le caractère dorénavant structurel des restructurations, ou du moins présenté comme tel en conjonction avec d'autres phénomènes structurels nommés « globalisation » ou « mondialisation » selon les versions, a permis sinon l'émergence du moins le renforcement d'un discours prônant l'adaptabilité comme moyen d'anticipation. Le changement étant devenu permanent il faut savoir s'adapter en permanence.

La Stratégie globale de l'UE, désormais rebaptisée Croissance et Emplois, s'inscrit pleinement dans cette perspective et la SEE, surtout depuis sa révision en 2004-2005 et sa forte intégration avec les orientations de politique économique, est devenue l'un des vecteurs privilégié de ce discours, pour ne pas dire idéologie. Car le discours de la SEE est loin d'être idéologiquement neutre. Dans la section dédiée à l'adaptabilité stratégique nous avons montré que derrière les concepts-clés qui structurent la SEE (adaptabilité, employabilité, flexicurité) se profile une certaine vision de ce que doivent être les marchés du travail et les travailleurs de demain. Le marché du travail doit devenir encore plus flexible et favoriser les transitions afin de répondre rapidement au changement dorénavant permanent. Les travailleurs doivent devenir plus adaptables, « entrepreneurs d'eux-mêmes » et savoir se rendre « désirables » sur un marché du travail flexibilisé afin de pouvoir 'transiter' aisément d'un emploi à un autre, voire d'un pays à un autre, tout au long de leur vie active. Cet appel à une individualisation croissante des droits qui remet en cause les solidarités collectives traverse toutes les couches

⁸ Pour une discussion des projets EQUAL en lien avec les restructurations voir European Commission, 2005 et Peña-Casas, 2006.

des politiques de l'emploi et sociales aux niveaux européen et nationaux. Bien sûr le volet sécurité de la flexicurité est là pour répondre aux aspirations et besoins de sécurité des travailleurs et contrebalancer une flexibilisation accrue. Mais la SEE est relativement discrète sur les moyens d'assurer effectivement cette sécurité, qui est laissée aux Etats Membres au nom de la subsidiarité. Le renforcement du capital humain et de l'employabilité restent les principaux facteurs de sécurité mis en avant. La sécurité réside avant tout dans l'adaptabilité. Nous avons souligné que la SEE était avant tout orientée sur l'offre de travail, la main d'œuvre disponible, et non la demande, les emplois disponibles. Elle vise avant tout à « équiper les individus pour le marché » et non à « équiper le marché pour les individus », pour reprendre la formulation de Bernard Gazier et des tenants de l'approche en termes de marchés transitionnels de l'emploi.

Bien sûr ce discours de et sur la SEE n'est pas neuf. Mais la mise en avant ces dernières années de thèmes comme celui des restructurations ou de la globalisation a permis de donner un souffle nouveau voire de mieux légitimer un certain discours sur l'adaptabilité et la flexibilité présent dès l'origine de la SEE. Cela contribue à construire et généraliser un « schéma cognitif » de l'adaptabilité permanente comme réponse aux changements et donc aux restructurations, à développer une « culture de l'adaptabilité » par le biais d'une « culture de la restructuration ».

L'analyse de la partie sur l'adaptabilité opérationnelle a montré que si la question de la gestion des restructurations est mieux prise en compte à l'heure actuelle dans la SEE elle ne se diffuse que lentement au niveau des Etats Membres. L'objet de la SEE n'est pas de proposer des dispositifs concrets, elle diffuse des idées et favorise l'échange de pratiques. Ces idées sont mises en œuvre par les pays selon leurs modalités propres. Dès lors l'impact en termes opérationnels de la SEE sur la question des restructurations est difficile à mettre en évidence car il est par nature diffus. Cependant la contribution du FSE, comme levier de soutien de la SEE, à l'amélioration de la gestion des restructurations devrait être approfondie, car c'est à ce niveau que se déroulent les actions les plus concrètes.

Bibliographie

- Auer, P. (2006) Protected mobility for employment and decent work: Labour market security in a globalised world, *Journal of Industrial Relations*, 48 (1), pp 21-40.
- Auer, P. et Gazier B., (2006), *L'Introuvable Sécurité de l'Emploi*, Flammarion, Paris
- Auer, P., Efendioglu U. et Leschke J. (2005), *Active Labour Market Policies around the World : Coping with Consequences of Globalisation*, ILO, Genève.
- Barbier, J.-C, Ndongo Samba, S., (2001), *Stratégie européenne de l'emploi: les représentations des acteurs en France*, rapport pour la DARES et la Délégation à l'emploi, décembre, 119p.
- Barbier, J.-C., (2004), "Une européanisation des politiques de l'emploi ? réflexions d'étape à propos de la stratégie coordonnée pour l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 100, octobre, p. 11-26.
- Barbier, J.-C., (2007), From Political Strategy to Analytical Research and Back to Politics, a Sociological Approach of Flexicurity, in Jorgensen H. and Madsen P.K. (eds), 2007, *Flexicurity and Beyond*, Copenhagen, DJOF Publishing
- Behagel, L., (2005), Les seniors entre formation et éviction, Le 4 pages du CEE, n°14, avril 2005, Centre d'Etudes de l'Emploi, Noisy-Le-Grand
- Bertoncini, Y, Boisson, M., Chassard, Y, Damon, J. et Miliat, M.-C. (2006), « La dimension sociale de l'Union européenne, Créer un espace pour de nouvelles sécurités », document de travail, Centre d'analyse stratégique, Paris, octobre 2006
- Bevort, A., Lallement, M. Et Nicole-Drancourt, C., (2006), Flexicurité. la Protection de L'emploi en Débat, *Problèmes Politiques et Sociaux*, N.931, Décembre 2006, La Documentation Française, Paris
- Bingen, A., Hégalé M. et Layon E., (2006), L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement, *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n°1943-1994, 2006, Bruxelles.
- Calmfors, L., (1994), Active Labour Market Policy and Unemployment – Framework for the Analysis of Crucial Design Feature, OCDE paper n°15, Paris.
- Commission Européenne, (2005), Restructurations et emploi - Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi: le rôle de l'Union européenne, Communication de la Commission, COM(2005) 120 final, Bruxelles.
- Commission Européenne, (2007), L'emploi en Europe 2006, OPOCE, Luxembourg
- Eliason M., Storrie D., (2005), "The echo of job displacement" in Eliason M. (2005), *Individual and family consequences of involuntary job loss*, Economic Studies, Department of Economics, Göteborg University: Göteborg.
- Eliason M., Storrie D., (2006), Lasting or Latent Scars? Swedish Evidence on the Long-Term Effects of Job Displacement, *Journal of Labor Economics*, vol. 24, n°4, University of Chicago
- Employment Committee, (2007), EMCO Working Group Report On Active Ageing, doc. 9269/07
- European Commission, (2005), Restructuring : Curse or Remedy ?, EQUAL Success Stories, Brussels
- Fallick, B.C. (1996), "A review of the recent empirical literature on displaced workers", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 50, No.1, pp. 5-16.
- Gazier, B. (2006), « Promoting Employability in the Context of Globalisation in the European Union », Background paper, 11th EU-Japan symposium, 20-21 mars 2006
- Gazier, B., (2003), *Tous Sublimes – Vers un Nouveau Plein-Emploi*, Paris, Flammarion

- Gazier, B.,(1999), *Employability: Concepts and Policies*, European Observatory RESEARCH Network, Institute of Socio-Economics: Berlin
- Goetschy, J., (2003), *The employment strategy and European integration: debates, theories, lessons from the past and agenda setting for further research*, in (eds) D. Foden & L. Magnusson, *Five years of employment strategy*, Editions ETUI, Bruxelles
- Haahr, J.H., Hansen M.E.and Andersen T., (2006), *Restructuring in Europe – the Anticipation of Negative Labour Market Effects*, Danish Technological Institute, Final Report to European Commission, Copenhagen
- Leombruni, R., Villosio, C., (2005), *Employability of Older Workers in Italy and Europe*, LABORatorio R. Revelli, Working Papers Series 43, LABORatorio R. Revelli, Centre for Employment Studies.
- Méda, D. et Minault, B. (2005), « La sécurisation des trajectoires professionnelles », Document d'études de la DARES, No.107, octobre 2005.
- Peña-Casas, R., (2006), « EQUAL – Thème Restructurations », Rapport de contexte pour la conférence « EQUAL - The Social Partners' Groundwork on Innovation », Brussels, 30th of May 2006, Commission Européenne.
- Périlleux, T., (2005), *Se rendre désirable. L'employabilité dans l'Etat social actif et l'idéologie managériale*, In P. Vielle, P. Pochet (eds), *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme?*, Bruxelles, P.I.E.- Pieter Lang, 2005, 301-322
- Petrovski, M. et Gazier, B. (2006), «Dealing with Restructuring and Change on Sub-national, National and Supranational Levels. A Review of Recent Literature», Bernard Brunhes International, 17 janvier 2006
- Pochet, P., Paternotre, M., (1998), “Employabilité” dans le contexte des Lignes Directrices de l’Union Européenne sur l’Emploi, Working Paper, Observatoire social européen
- Raveaud, G., (2004), *The European Employment Strategy : from Ends to Means?*, in Salais, R. and Villeneuve R. (eds), *Europe and the Politics of Capabilities*, Cambridge, UK:Cambridge University Press, pp. 123-139
- Schmid, G. et Gazier, B. (2002), *The dynamics of full employment: social integration through labour markets*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.