

DE L'INTEFP



# DÉPENDANCE ET AUTONOMIE, SOUPLESSE ET SÉCURITÉ :



*Quel avenir  
pour la relation de travail ?*



LES DÉBATS



LES ATELIERS DE L'INTEFP  
15 ET 16 MARS 2007

DE LA XXVII<sup>ème</sup> SESSION NATIONALE

# ÉDITORIAL

La XXVIIème session nationale de l'INTEFP qui s'est déroulée entre avril et octobre 2006 avait pour thème : « Dépendance et autonomie, souplesse et sécurité : quel avenir pour la relation de travail ? ».

Les auditeurs de la session ont analysé cette problématique en France, en Chine, puissance économique en marche, mais aussi sur les rives de la Baltique : en Estonie et en Lettonie, pays - qui ont récemment rejoint l'Union Européenne - aux dimensions géographique et démographique modestes mais tout aussi passionnants eu égard aux évolutions et aux interrogations que ces dernières induisent dans tous les domaines de la vie économique et sociale.

La session a permis de vérifier qu'ici et là, la question posée, au-delà des spécificités (et donc des différences) historiques, politiques, juridiques, sociales qui caractérisent les quatre pays « étudiés », avait tout son sens, qu'elle interpellait, sous des formes et à des degrés divers, les acteurs institutionnels et les acteurs économiques et sociaux nationaux.

Les Ateliers de l'INTEFP qui se sont tenus les 15 et 16 mars 2007, à destination d'un public plus large ont constitué d'une certaine manière le point d'orgue de la session nationale.

Ils ont donné l'opportunité aux participants de poursuivre les échanges et les débats engagés, d'en approfondir certains aspects... sans conclure, parce que la problématique abordée demeure pour aujourd'hui et pour demain un enjeu économique et social mondial considérable.

Enjeu à la mesure des tensions à l'œuvre entre les quatre notions que le titre de la session nationale confronte.

Enjeu qui mérite de procéder à des états des lieux comparatifs, à des analyses juridiques, à des débats, à des réflexions à caractère prospectif.

Il s'agit en effet de tenter d'y voir clair dans les profondes évolutions et les transformations qui affectent les cadres et les formes de la relation de travail (travail dépendant, travail informel, intérim, sous-traitance, travail à temps partiel, « outsourcing », etc.) et déstabilisent dans certains cas des systèmes juridiques et de protection sociale historiquement constitués à partir de la relation de travail salarié « classique ».

La multiplicité des situations marquées par l'instabilité et la précarité professionnelle et sociale dans lesquelles est « prise », en Europe et au-delà, la relation de travail nécessite l'élaboration et la mise en œuvre de dispositifs de régulation renouvelée par les acteurs institutionnels (administration, justice) et les partenaires sociaux eux mêmes parfois en difficulté dans leur approche de ces réalités.

Les travaux de la session nationale 2006 et des Ateliers 2007, comme le présent document l'illustre, enrichissent je le crois la compréhension du contexte dans lequel désormais se joue l'avenir de la relation de travail mais aussi des modes de sa régulation.

› **André CANO**  
*Directeur de l'INTEFP*

Ce document paraît dans la collection  
« Les Débats de l'INTEFP »  
Il fait suite aux ateliers des 15 et 16 mars 2007  
relatifs à la XXVIIème session nationale de l'INTEFP

### Rédaction

Benoît DEPUYDT

*journaliste*

Olivier TIRARD-COLLET

*chercheur en sciences sociales*

Avec la collaboration de

Muriel FLORIN

et Stéphanie CANAUD

*journalistes*

### Coordination

Katia PONTAL-COGNE

et Claire BOITEUX

*INTEFP*

### Photographie

Christian VACHER

*INTEFP*

### Photos de couverture, graphisme et mise en page

Gilles BRUNEL

*Ciao Pantone Lyon*

### L'INTEFP

*remercie toutes les personnes qui ont accepté les interviews.*

Site Internet

[www.institut-formation.travail.gouv.fr](http://www.institut-formation.travail.gouv.fr)

# Dépendance et autonomie, souplesse et sécurité : quel avenir pour la relation de travail ?

## SOMMAIRE

### *Intro*

<b>L'ACTUALITÉ DU THÈME</b> .....	<i>Page 4</i>
-----------------------------------	---------------

### *Partie I*

#### **UN CADRE REMIS EN QUESTION**

<b>1 • Des droits liés à l'emploi</b>	
- La protection sociale, la formation, la retraite sont liés à l'emploi : déjà des failles .....	<i>Page 9</i>
- Le salariat, encore un modèle de référence ? .....	<i>Page 11</i>
<b>2 • Un monde plus souple : vers de nouvelles subordinations</b>	
- Des politiques impuissantes ? .....	<i>Page 12</i>
- L'adaptation de l'entreprise à son marché .....	<i>Page 12</i>
- Les mutations de la relation de travail .....	<i>Page 14</i>
- L'adaptabilité du salarié, la mobilité professionnelle .....	<i>Page 15</i>
<b>3 • Le droit du travail en débat : un toilettage nécessaire ?</b> .....	<i>Page 18</i>
<b>4 • Adapter le cadre : une exigence ; mais comment ?</b> .....	<i>Page 20</i>

### *Partie II*

#### **COMMENT SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ?**

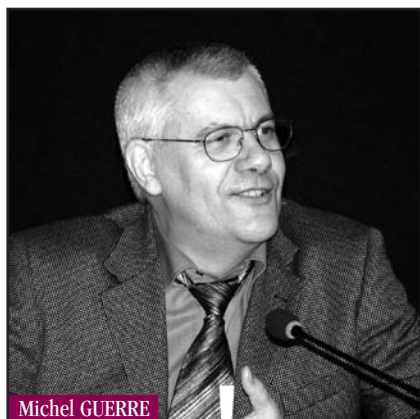
<b>1 • Sécuriser les parcours professionnels : qu'est-ce que ça veut dire ?</b> .....	<i>Page 23</i>
<b>2 • Quels acteurs pour quels leviers ?</b> .....	<i>Page 25</i>
<b>3 • Sécuriser les plus fragiles :</b> demandeurs d'emploi, non salariés, jeunes, seniors .....	<i>Page 27</i>
<b>4 • Premier levier : entretenir l'employabilité par les compétences et la formation</b> .....	<i>Page 30</i>
<b>5 • Deuxième levier : établir des passerelles entre les statuts</b> .....	<i>Page 35</i>
<b>6 • Un troisième levier : la "3ème voie"</b> .....	<i>Page 38</i>
<b>7 • Quatrième levier : le territoire</b> .....	<i>Page 41</i>
<b>8 • Des droits attachés à la personne, mais qui paye ?</b> .....	<i>Page 43</i>

<b>GLOSSAIRE (acronymes)</b> .....	<i>Page 46</i>
------------------------------------	----------------

<b>EN GUISE DE CONCLUSION...</b> .....	<i>Page 47</i>
--	----------------

## L'ACTUALITÉ DU THÈME

Trois membres du conseil scientifique de cette XXVIIème session nationale de l'INTEFP, Michel GUERRE, Jean-Claude JAVILLIER et Christian WELZ, répondent à la question : « quelle est l'actualité du thème retenu ? », à savoir « Dépendance et autonomie, souplesse et sécurité : quel avenir pour la relation de travail ? ».



Michel GUERRE

**Michel GUERRE :**

### « DÉPENDANCE ET AUTONOMIE, DE QUOI PARLE-T-ON ? »

La XXVIIème Session Nationale de l'INTEFP avait pour vocation d'étudier comment se fait l'évolution du travail dépendant vers plus de souplesse, d'autonomie, de sécurité et de flexibilité.

Au final, s'est imposée la problématique de la relation de travail et de la sécurisation des parcours professionnels. Cette question tient sa place dans l'actualité nationale (CNE, CPE, CTP, CRP, plan de cohésion sociale, emplois aidés, travaux du COE, rapports sur le contrat unique, sur l'épargne salariale, le portage salarial...) mais aussi européenne (passage des thèmes de la flexsécurité dans la vie institutionnelle, Livre Vert de la Commission sur la modernisation du droit du travail, directive "services", et questions sur le détachement et la prestation de services...) et mondiale (discussions du BIT sur la relation de travail en 2006).

« De nouvelles postures et des jeux d'acteurs apparaissent, qu'il nous revient de déconstruire », analyse Michel GUERRE, membre du Conseil Scientifique de la session. Et de constater que nous sommes face à deux séries de questions : le débat national est centré sur l'opposition licenciement - sécurité, tandis que la simple dimension juridique ne suffit pas pour envisager l'évolution récente de la relation de travail dans son intégralité.

### Un débat national centré sur l'opposition licenciement - sécurité et la confrontation autour du cadre juridique

La France connaît une forte protection de l'emploi, un fort taux de chômage et un fort sentiment d'insécurité. On fait régulièrement le lien entre la protection et le chômage élevé, en menant des comparaisons avec d'autres pays. Pourtant, même l'OCDE le concède, il n'existe pas de lien de cause à effet entre les deux. Le débat est donc ailleurs. « En effet, observe Michel GUERRE, ce qui apparaît chez les partenaires de la France n'est pas d'abord une confrontation portant sur le cadre juridique du contrat de travail, mais davantage des processus de négociation, des dispositifs d'accompagnement, le rôle de l'indemnisation, le débat sur l'activation des politiques, la transition, la formation, le débat sur la présence syndicale... ».

Ainsi au Royaume-Uni, pays des parcours discontinus par excellence, il n'existe pas de positions tranchées concernant la sécurisation des parcours professionnels. En Scandinavie, la flexibilité est un sujet qui se négocie, qui est revendiquée comme réciproque : les syndicats exigent que le manager fasse preuve de souplesse.

« Il s'agit donc bien d'une question culturelle. » En France, on focalise sur la sécurité : sécuriser les fins de contrat pour les salariés, sécurité juridique du licenciement pour les employeurs. On veut d'un côté affirmer la prééminence du droit, de l'autre réduire ses prérogatives. Compter sur le juge, plutôt que sur le rapport de forces, pour réguler les rapports sociaux n'est pas durable, ne lui laisser que les questions des discriminations n'est qu'une commodité. Mais il s'agit de quelque chose de plus profond : la dimension judiciaire interagit avec d'autres dynamiques économiques et sociales, à l'échelle de la France comme de l'Europe.

Ainsi, rappelle Michel GUERRE, la Commission européenne affirmait que « le droit du travail ne

doit pas être un obstacle à la flex-sécurité ». On traitait la question en dehors du droit. Or, en 2007, paraît le Livre Vert sur la modernisation du droit du travail. Des questions se posent : peut-on faire des ajustements en dehors du Droit du travail, comme lorsqu'on parlait de la flex-sécurité ? Faut-il protéger le droit du travail ? Ou ajuster uniquement à travers le seul droit du travail, comme peut le suggérer le Livre Vert ? Mais se concentrer sur l'aspect technique du droit, comme moyen d'organiser la flex-sécurité, c'est à dire organiser l'équilibre entre des demandes contradictoires, met de côté ce qui doit relever d'une approche plus globale dans les interactions entre droit du travail, choix économique, management, effets des autres droits...

Le concept même de flexsécurité est un enjeu de définition, certains le rejettent, d'autres le mettent à toutes les sauces. La flex-sécurité entérine-t-elle la flexibilité de l'emploi ou contribue-t-elle à un échange plus ouvert et complexe ? S'agit-il de sécuriser les parcours au moment du chômage ou d'intervenir pour sécuriser la transition de l'emploi vers l'emploi ? Les réponses diffèrent selon les pays et la Commission devrait publier des principes communs.

« Une autre question posée par le Livre Vert est au cœur de notre débat, ajoute Michel GUERRE : où se situe la frontière entre le travail salarié et le travail indépendant ? » La question n'est pas mûre chez nous, car le système binaire de la représentation des partenaires sociaux ne tient pas compte de la « zone grise » entre le statut de salarié et celui d'indépendant. Quelle est la démarche la plus protectrice ? Faut-il appliquer les règles binaires du salariat, ou un mode transversal décrit dans le Livre Vert comme un socle commun de garanties qui puisse couvrir tous les travailleurs, quelle que soit la forme de relation de travail.

« Le critère de la subordination est au centre des ajustements, concède Michel GUERRE. La réponse aux situations atypiques est à chaque fois l'extension de la protection des salariés. » En Italie, où le phénomène est d'une autre ampleur, ces évolutions ont été analysées comme « une crise de la subordination, comme un exemple de protection » reposant sur l'expansion du droit du travail, et ont conduit à construire des définitions pour encadrer les pratiques. La requalification est une réponse technique face aux fraudes et aux abus, mais est-ce une perspective suffisante pour faire face au mouvement de diversification des formes du travail ?

La subordination est « revendiquée » à cause des protections qui lui sont attachées, mais le *deal* historique « sécurité de l'emploi contre subordination » disparaît dans deux cas de figure : quand l'employeur ne garantit pas la continuité ; pour les travailleurs dont les modalités de travail reposent sur l'autonomie.

« Notre société vit selon le paradigme salarial, conclut Michel GUERRE. Créer une nouvelle catégorie de travailleurs nourrirait une logique de moins-disant social ; mais il faut commencer à penser des protections transversales. »

### Tenir compte d'autres dimensions pour ouvrir les questions juridiques

La relation de travail dépasse le simple cadre juridique, les changements résultent de multiples phénomènes. On retient surtout la mondialisation, les changements technologiques. Mais le travail change aussi sous l'effet des nouveaux modes de vie, des attentes, des processus de consommation, de la demande sociale... Le travail est aussi un élément subjectif, individuel et collectif, qui induit un rapport à la souplesse, à l'autonomie.

« Le salariat et la subordination sont-ils devenus l'horizon indépassable des relations de travail sécurisées, questionne Michel GUERRE ? Sans le savoir, nous avons choisi dans le débat entre Marx, qui visait l'abolition du salariat dans une société d'abondance, et la social-démocratie à l'allemande, pour qui le salariat est le canal de distribution des richesses dans un ordre social juste où l'Etat est le garant de la croissance et du plein emploi. »

Aujourd'hui, la consolidation du travail subordonné cristallise les espoirs d'échapper à l'incertitude et à la précarité, alors que tout un chacun peut être menacé dans la sécurité attachée à l'occupation d'un emploi. L'idée de droits attachés à la personne est en progrès, mais essentiellement dans la perspective du passage entre plusieurs emplois salariés successifs, et non pas entre des états professionnels différents. La revendication centrale reste la stabilité dans l'emploi, la consolidation du travail subordonné.

Pourtant le CDI, cadre de référence idéal offrant des garanties en terme de travail et de mode de vie, subit une lente érosion. Les secteurs en expansion ne sont plus ceux qui ont porté la figure du



CDI dans l'emploi salarié industriel. L'emploi atypique de courte durée tendrait à devenir le régime dominant, d'autant plus que ce qui se passe à l'extérieur a des impacts chez nous (emploi transnational, services, équipages de navires). En Chine, dans un contexte d'écart entre gagnants et précaires, le CDD est vécu comme une liberté gagnée !

« En effet, rappelle Michel GUERRE, le CDI, avant d'être une conquête sociale, a été un outil du patronat pour fidéliser les salariés. »

Au delà du droit et de l'économie, le philosophe Yves SCHWARTZ définit le travail comme "l'usage de soi pour soi-même ou pour d'autres". L'aspiration d'autonomie individuelle possède une dimension universelle au delà du travail. Le repli sur le paradigme salarial est un réflexe de défense qui empêcherait donc de se projeter sur des garanties porteuses d'autonomie. L'enjeu des droits sociaux liés à la personne serait ainsi de revendiquer l'autonomie comme une ressource...

Il faudrait réorienter la problématique de la flexibilité du marché du travail comme nécessité pour augmenter les taux d'emploi, pour passer à la construction de mobilités fondées sur l'autonomie. « En me rendant mobile, j'oblige les employeurs à se battre pour me fidéliser : ça chan-

ge le rapport de force ! » Si mobilité et nécessité de fidélisation devenaient une figure de référence, le rapport des entreprises à l'emploi précaire changerait. Cela peut arriver pour des raisons démographiques...

Les acteurs du droit du travail (Pouvoirs publics, partenaires sociaux, juristes, entreprises...) ont des références communes. Le droit du travail est le produit de cultures. La structure de ces relations détermine des attitudes et fixe les règles d'un jeu évolutif. Il faut chercher à ouvrir ce jeu dans tous les cadres, même les plus modestes, au niveau des branches ou des territoires, et en premier lieu au sein de l'UE: « il faut adopter un langage que comprennent nos partenaires si on veut parler ensemble et dialoguer avec les autres. »

« Cet écheveau de questions ne se réglera pas dans la loi et un dispositif unique, mais dans des dispositifs multiples et de transition, qui doivent être complémentaires. Cela peut commencer en rendant visibles et cohérents les dispositifs de transition contenus dans le code du travail », conclut Michel GUERRE. Et de citer le sociologue Robert CASTEL, à propos de l'insécurité sociale : « il faut reformuler le compromis social, mais on ne reviendra pas en arrière par une simple restauration des régulations antérieures. »



Jean-Claude JAVILLIER

**Jean-Claude JAVILLIER :**

« Ce thème pose le problème de l'application des règles protégeant les travailleurs »

Pour le juriste du travail Jean-Claude JAVILLIER (OIT), le thème de la XXVII<sup>ème</sup> session interroge le droit du travail mais pose aussi la question du bénéfice, pour tous, d'un "socle de protection sociale".

## INTERVIEW :

**Qu'est-ce qui fait l'actualité du sujet abordé par les Ateliers de l'INTEFP ?**

Jean-Claude JAVILLIER (J.-C. J.) : Ce sujet est au cœur des préoccupations des employeurs, des travailleurs et des politiques, et en particulier au sein de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Pour le juriste du travail que je suis, c'est évidemment au cœur de cette question que se situent tous les problèmes de droit du travail. Le droit du travail dépend de la détermination de l'employeur et de la nature juridique de la relation de travail.

Par ailleurs, cette question est fondamentale parce qu'elle concerne la relation de travail au

sens classique, subordonnée, mais aussi les autres relations qui peuvent se développer sur des bases différentes, comme l'économie informelle. N'oublions pas que dans certains pays, 90 % de la relation de travail ne se trouve pas dans le cadre de l'économie formelle.

Ce thème pose donc le problème de l'application des règles protégeant les travailleurs, aussi bien en matière de droit du travail que de protection sociale. Il est aussi question de savoir comment, progressivement, faire bénéficier tout le monde d'un socle de protection sociale.

La réflexion sur la relation de travail implique de faire des comparaisons avec les expériences étrangères. Cette session a permis d'engager une réflexion qui sort du cadre français.

### **En France, le code du Travail est en cours de réforme.**

#### **De quelles bonnes pratiques étrangères les Français peuvent-ils s'inspirer ?**

J.-C. J. : De façon générale, dans le cas de révisions, réformes ou consolidations de codes du travail, il est important de ne pas oublier le droit international du travail, et de bien faire le point sur les engagements qu'un Etat prend à cet égard.

Ainsi, on peut avoir le souci d'adapter le droit en s'intéressant aux bonnes pratiques étrangères ; mais il faut toujours prendre en considération les éléments fondamentaux, notamment ceux du dialogue social. Notre organisation [le BIT, NDLR] attire l'attention sur le fait que toute réforme du droit du travail n'est efficace, utile et durable que dans la mesure où elle résulte d'un dialogue social entre les employeurs, les travailleurs et le gouvernement.

#### **Et le contrat unique ?**

J.-C. J. : L'important, c'est qu'on se préoccupe de l'effectivité et de l'efficacité de la protection des travailleurs, mais aussi du lien entre l'économie et le social, c'est-à-dire la pertinence économique des instruments de protection sociale. De ce point de vue, il est possible qu'une simplification soit bienvenue.

Je suis très attentif au contrôle de cette effectivité du droit en ce qui concerne, bien sûr, l'Inspection

du travail, la justice du travail, etc. Multiplier les formes de contrat de travail n'est peut-être pas un élément de nature à faciliter cette effectivité, mais tout dépend de la réalité des situations.

En tout cas, j'estime qu'il faut se méfier de donner des réponses simples à des questions complexes. Or, dans le droit contemporain, la simplicité n'est pas facile à atteindre.

### **Aujourd'hui, on s'intéresse - enfin - aux relations de travail autres que le salariat...**

J.-C. J. : En effet, se pose actuellement le problème des situations « transitoires », entre droit du travail et droit des affaires, entre travail dépendant et travail indépendant. Mais cette réflexion ne doit pas porter que sur le droit du travail. Dans chaque pays, il est important d'assurer la permanence d'une protection sociale pour les individus, quelles que soient leurs relations juridiques de travail. Cette question n'est pas simple à régler alors que se développe la mobilité, entre des situations de formation, de travail, de non-travail ou de travail autonome.

Ce que recherchent beaucoup de pays, non sans difficulté car ça pose le problème du financement des systèmes de protection, c'est de permettre le plus facilement possible cette transition entre des situations différentes tout en garantissant un certain statut social. Il faut donc élaborer toute une série d'éléments qui sont de nature à permettre ce passage d'un statut d'autonomie à un statut de subordination. Cela fait appel à une complexité de règles ; voilà pourquoi je ne crois pas aux réponses simples.

La réflexion indispensable à avoir et que les membres de la session ont eu – j'ai beaucoup appris en les écoutant – porte sur le point d'équilibre entre l'existence d'une protection du droit, de la sécurité sociale, et ces situations de mobilité, d'adaptation aux changements économiques, etc., qui doivent se produire.

#### **Comment trouver ce "point d'équilibre" ?**

J.-C. J. : Je pense que la réponse du droit du travail est adaptée, fondamentalement, mais que projeter des réponses au droit du travail conçues pour les travailleurs typiques n'est pas forcément adap-



té pour les situations atypiques de travail. Cela pourrait même produire un effet inverse, à savoir le fait d'échapper à des protections sociales traditionnelles, ce qui mettrait un certain nombre de personnes dans une précarité encore plus grande.

L'objectif est sans doute de réfléchir à de nouveaux instruments qui permettent d'étendre des protections indispensables à toute une catégorie de la population qui s'en trouve exclue. Cette réflexion sur les problèmes de précarité relève du droit du travail et du droit de la sécurité sociale,

mais pas seulement. Pour mettre fin à l'exclusion, beaucoup de réponses relèvent tout autant du droit de l'entreprise, du droit des affaires, du droit bancaire. C'est aussi vrai pour l'économie informelle.

Il est donc très important, à l'heure actuelle, de décroiser les réflexions et de ne pas rester seulement dans le cadre classique de la relation de travail et du droit du travail. Cette limite est en réalité un facteur d'exclusion pour une partie de la population.

## COMMENTAIRES :

### › Christian WELZ :



Christian WELZ

« Certes, la problématique n'est pas nouvelle ; mais le conseil scientifique a ressenti le besoin de retraiter ce thème. Chaque année, nous tâchons de trouver un sujet qui, d'un côté, a une certaine actualité, mais qui n'est pas encore sur le terrain des négociations.

*Avec les sessions nationales de l'INTEFP, nous cherchons un peu à souder un esprit de corps entre les parties concernées pour promouvoir le dialogue social français. Si dans les années à venir le sujet devient un sujet d'actualité, les futurs responsables auront déjà traité le dossier en amont, et, peut-être, se connaîtront déjà. »*

### › Sandrine VANNET

*DRH dans un grand groupe industriel*

« L'approche la plus évidente était juridique. Mais le périmètre s'est élargi pour chaque item en discussion. Ainsi, Dépendance : de subordination à dépendance économique ; Autonomie : choix de parcours professionnels ; Souplesse : flexibilité pour tous ; Sécurité : de sécurité de l'emploi à Protection sociale ; enfin : de salariat à toute forme d'activité professionnelle. »

## UN CADRE REMIS EN QUESTION

« *Par où passent les évolutions ?* », interroge Michel GUERRE, membre du conseil scientifique. En France existe un système global de relations professionnelles, reposant sur des rapports de force, des systèmes et organisations de représentation, qui aboutissent à créer des systèmes de droit "dur", conventionnel. Ces configurations sous-tendent la forme d'élaboration et le rôle du droit, et la place de l'État.

### 1

## DES DROITS LIÉS À L'EMPLOI

### LA PROTECTION SOCIALE, LA FORMATION, LA RETRAITE SONT LIÉES À L'EMPLOI : DÉJÀ DES FAILLES

**Les droits sociaux à la formation, à la retraite, sont attachés à l'occupation d'un emploi, notamment salarié.**

Jacques FREYSSINET, professeur à Paris 1 et président du conseil scientifique du Centre d'Études de l'Emploi, s'attache à définir les socles sur lesquels peuvent se bâtir la continuité des droits et l'articulation entre sécurité et flexibilité : l'entreprise, la qualification/compétence, le territoire. Chacun a sa logique, a fait ses preuves historiquement, et pose problème. Faut-il choisir ou combiner ?



Jacques FREYSSINET

« Historiquement, l'attachement des travailleurs à l'entreprise est une stratégie patronale, rappelle Jacques Freyssinet. C'est à partir du XIX<sup>ème</sup> siècle que les premières grandes organisations industrielles qui se développent se demandent comment attirer et fixer la main d'œuvre, donnant naissance au modèle paternaliste. » Il s'agissait d'une nécessité économique : fixer la main d'œuvre pour maîtriser les compétences. Entre les deux guerres, les organisations se développent et obtiennent que le système soit réglé, codifié... donnant naissance au code du travail, à la négociation collective, aux normes publiques.

« *Dans les 30 glorieuses, cette solution apparaissait naturelle (emploi à vie, priorité à la carrière dans l'entreprise), alors qu'elle est historiquement exceptionnelle !* »

Pour Jacques Freyssinet, ce modèle est en crise. D'une part, il suppose une prévisibilité et une stabilité du niveau de production de l'entreprise. D'autre part, du côté des salariés, les garanties sont assurées par l'employeur, mais le lien entre le salarié et l'employeur est de plus en plus artificiel, alors que ce dernier est aujourd'hui une personne juridique au sein d'un conglomérat très différent de celui qui décide d'une relation de travail.

Enfin, quelle obligation faire peser sur l'employeur ? La jurisprudence française impose une obligation de faire (assurer l'employabilité par la formation, plan sociaux de licenciement...), mais des rapports récents (rapport KRAMARZ) insistent sur le fait qu'il suffit de payer (indemnité pour le salarié, et coûts sociaux du licenciement).

« *Pour le salarié, conclut Jacques Freyssinet, le socle le plus solide est toujours l'entreprise. Mais les organisations syndicales s'interrogent de plus en plus quant à la possibilité d'attacher des droits à la personne.* »

### Le contrat : un garde fous contre les abus

Auditeur, DDTEFP, Jean-Yves BERAUD creuse la définition du professeur SCHWARTZ : « *la relation de travail peut se définir comme étant l'usage de soi pour un autre, et le travail autonome, indépendant, domestique, comme étant l'usage de soi pour soi.* » En effet, « *contrairement à la relation commerciale, la relation de travail met en jeu un usage, une utilisation maîtrisée, organisée, contrôlée, et non un produit ou une prestation. En termes juridiques, elle comporte l'obligation de résultat et de moyen, autre terme définissant la subordination.* »

« Le terme “usage” renvoie à l'usure, ou l'abus », poursuit le Directeur départemental du Travail de la Haute-Loire. « *Garder la capacité d'usage, la développer est donc co-substantiel à la relation de travail, et se trouve donc au cœur même de la politique de développement économique et de l'emploi : la sécurité, la protection sociale au sens très générique du terme, sont inhérentes à la relation de travail.* »



Jean-Yves BERAUD

La protection sociale, rappelle Jean-Yves BERAUD, rassemble des droits fondamentaux : la sécurité au travail au regard de l'intégrité physique, y compris dans le rythme et la durée du travail ; la garantie de ressources minimales ; la protection face aux aléas de la vie économique, le chômage ; la protection

face aux événements de la vie (maladie, accidents du travail, maternité, famille, vieillesse) ; la formation initiale, professionnelle, tout au long de la vie ; le droit au logement et la capacité de vivre dans un environnement sain.

Au delà de la question de la contribution, de la charge et de celui qui la supporte, de l'assiette, et de ses modalités, la question fondamentale est celle de la réalité de la prise en charge de ces garanties fondamentales nécessaires à la relation de travail.

### La notion de contrat de travail est centrale

Pour Jean-Yves BERAUD, c'est sous la forme du contrat de travail, formalisé, à durée indéterminée, que la relation de travail a le plus de chance de bénéficier de ces garanties et de prospérer. « *C'est avec le CDI que la question de la sécurité se pose : voilà qui est surprenant ! Le CDI est toujours mis en avant, y compris par l'OCDE, les pays émergents... C'est le CDI qui donne accès à la couverture sociale.* »

Le débat s'est lui aussi mondialisé, même si les débats de l'OIT sont moins médiatisés que ceux de l'OMC. « Or, insiste Jean-Yves BERAUD, la voie de la mondialisation limitée au seul libre-échange mondial basé sur le dumping social est loin d'être

*partagée par tous les pays et tous les partenaires ; il y a un réel débat, notamment dans les pays émergents, visant à garantir un seuil minimum des droits fondamentaux pour leur propres travailleurs et la notion de contrat de travail y est centrale.* »

### Tropisme

Deux points forts émergent de ce débat, observe Jean-Yves BERAUD. Alors que l'on ne parle que de son démantèlement en France, il existe un tropisme important du salariat et du contrat de travail : salarisation des sportifs, des créateurs d'entreprise dans le cadre de coopératives d'activités... « *Bien que l'on répète à l'envie que la tendance est au démantèlement du contrat de travail, le champ de ceux qui y aspirent s'élargit !* »

Deuxièmement, il s'agit toujours d'un enjeu de protection sociale. En Italie, le concept légal de travail “para-subordonné” cherche moins à sortir les travailleurs du cercle du contrat de travail que d'attirer le travail non déclaré vers le système de protection sociale. « *Dans le cas des Pays Baltes, où l'on adopte le socle de l'Union européenne et ne parle que de liberté, il n'y a plus personne pour travailler : les personnes les plus qualifiées fuient vers les eldorados que sont la Finlande et l'Irlande ! Le social n'avance pas au rythme de l'économie et ce déficit provoque l'exode.* »

Il y a bien une actualité de la relation de travail, avec la place privilégiée qu'y tient le contrat de travail. Autonomie et dépendance - degré de souplesse dans les relations de travail, succession de contrats et de périodes sans emploi, autonomie du travailleur ou prégnance du lien de subordination - sont des modalités du contrat de travail. La question de cette protection reste une condition de la relation de travail.

Dans le monde, la meilleure réponse est recherchée dans le contrat de travail. La sécurité est fondamentale, c'est là que se joue l'essentiel de la relation de travail. « *Reste alors à définir les modalités, conclut Jean-Yves BERAUD : l'assiette de cette protection est-elle liée au contrat de travail lui-même ou aux richesses qu'il produit ? L'activité, quelle que soit sa forme, doit-elle donner lieu à la même protection ? La protection contre les ruptures entre activités doit-elle être financée en premier par les statuts les plus précaires ?* »

## LE SALARIAT, ENCORE UN MODÈLE DE RÉFÉRENCE ?

Tout en arguant que le salariat reste le modèle dominant, Michel GUERRE observe la "lente érosion du CDI", pourtant "cadre de référence". Sandrine VANNET, DRH dans un grand groupe industriel, ajoute : « *au cœur du débat se trouve la question : quelle sécurité organiser pour assurer souplesse et autonomie au profit des entreprises comme des travailleurs, en dynamisant la relation de travail ?* » et de rappeler qu'il existe environ 36 formes de contrat...

« *L'insécurité est-elle plus importante, ou est-ce le sentiment d'insécurité perçue qui est plus accentué*

*à travers la mondialisation, la mobilité géographique et professionnelle subie... ?* », interroge Sandrine VANNET. Illustration : le CPE, qui, selon la DRH, offrait une possibilité d'accéder naturellement au CDI et aux opportunités de formation, a mobilisé les oppositions car on avait intégré la possibilité d'un licenciement sans obligation de motivation.

« *Le CDI, poursuit Sandrine VANNET, est la norme de la relation de travail. Or, on oublie les illusions : c'est un contrat "indéterminé", et non pas "infini".* » C'est le CDI qui confère le statut social. Or le licenciement est plus facile que pour un CDD. La sécurité du CDI dépend de l'ancienneté, la procédure de licenciement est la seule sécurité qu'il apporte.

### INTERVIEW :

► **Jean-Yves BERAUD**  
DDTEFP :

« **LE CDI,  
LES CHINOIS N'EN VEULENT PAS...** »

Auditeur de la XXVIIème session de l'INTEFP, Directeur Départemental du Travail de la Haute-Loire, Jean-Yves BERAUD a été fortement impressionné par son voyage en Chine, voyage au cours duquel il a découvert non pas une mais "des" Chine.

#### *Quid de la sécurisation des parcours professionnels, en Chine...*

Jean-Yves BERAUD (J.-Y. B.) : Ce concept est hors de propos. Il se pose chez nous parce qu'il existe un risque de chômage. Là-bas, il ne se pose pas ; il y a forcément du travail. Quoique... Ceux qui ont un véritable emploi, qui travaillent à Shanghai dans des entreprises internationales, nationales ou même municipales, ont soit un permis de travail lié à la localisation de l'activité, soit, comme à Shanghai, une carte bleue qui est une sorte d'autorisation de séjour, de titre de travail pour ceux qui viennent d'autres provinces.

Pour autant, encore faut-il que la couverture sociale corresponde au coût, notamment de la santé, de l'éducation, de la retraite. Or, le coût de la santé est assez prohibitif, les caisses ne suivent pas.

#### *Qu'est-ce qui fait office de filet social ?*

J.-Y. B. : La famille offre cette couverture sociale, la sécurisation des parcours, la sécurisation de la vie. Les familles sont donc obligées de beaucoup thésauriser. Elles consomment peu et font fructifier leur argent en le plaçant dans des entreprises, en créant des commerces... Ainsi, celui qui crée son entreprise, celui qui est malade, le jeune ménage, tous comptent sur la famille. Donc une thésaurisation forte, et de l'argent réinvesti qui crée de l'activité. De fait, pour les salariés rencontrés, la question de la sécurité sociale n'est pas vraiment pertinente.

#### *Tous n'ont pas de permis de travail, loin s'en faut...*

J.-Y. B. : Les millions de Chinois qui viennent de la campagne et qui ont été happés par les villes nouvelles, eux, n'ont pas de titre de travail ; ils sont clandestins dans leur propre pays. Mais tout le monde en a besoin, personne ne va les expulser. Pourtant, eux qui sont en situation de grande précarité, sont demandeurs de CDD et non de CDI. Ils veulent maîtriser leur précarité, donc ils ne veulent pas de CDI. Ils veulent avoir la possibilité de changer d'entreprise, d'aller vers le plus offrant.

Nous avons rencontré un chef d'entreprise français. Il nous a dit sa satisfaction d'avoir réussi à fidéliser son personnel par le développement d'une politique sociale... Jusqu'au jour où le chef d'équipe et plus de la moitié de son personnel sont partis chez un concurrent... qui payait mieux.



## 2

## UN MONDE PLUS SOUPLE : VERS DE NOUVELLES SUBORDINATIONS

Le travail fait appel à des réalités multiples. Les grandes transformations de ces dernières années - mondialisation, nouvelles technologies, société de la connaissance, risques démographiques et environnementaux... - changent la donne : chômage de masse structurel, pression sur les travailleurs, adaptation, multiplication des acteurs, rôle joué par les instances politiques, décentralisation.

Pour Françoise BENCZKOWSKI (DGEFP), auditrice de la XXVII<sup>ème</sup> session de l'INTEFP, les transformations majeures se situent dans les stratégies mises en œuvre par les entreprises, modifiant les formes de la relation de travail : travail par mission ou projet, croissance de l'intérim, du portage,... « Les frontières se brouillent entre le travail indépendant et le salariat. » De fait, le risque économique est reporté sur le salarié, une subordination économique s'établit pour les sous-traitants, les formes atypiques d'emplois s'accroissent, l'auto-emploi augmente... On assiste aussi à une segmentation du marché du travail avec des clivages entre travailleurs qualifiés/non qualifiés, grandes entreprises/PME, public/privé, etc. Les plus fragiles (dont les jeunes) ont plus de difficultés à accéder à leurs droits.

### DES POLITIQUES IMPUISSANTES ?

La session nationale a effectué deux voyages : en Chine et dans les Pays Baltes (Estonie/Lettonie), nouveaux entrants dans l'UE. La régulation entre l'économie et le social est en effet un enjeu mondial. C'est une actualité dans l'Union Européenne, notamment autour de l'élaboration de la stratégie de Lisbonne. Bruno DEBATISSE (DRH, LEGRAND), auditeur de la Session, en fait un résumé.



Bruno DEBATISSE

L'évolution majeure de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle est la prédominance des marchés et la perte d'influence des politiques. Le communisme s'est effondré et la Chine s'est convertie à l'économie

de marché. En France, les politiques avouent leur impuissance à se saisir de l'économique. Le politique est-il responsable du social ? On l'affirme en France, mais la réponse est plus nuancée en Chine où on s'appuie davantage sur les solidarités familiales que sur l'État et la collectivité.

« La mondialisation invite et oblige à l'ouverture », poursuit Bruno DEBATISSE. L'accroissement de la concurrence, de l'offre de main d'oeuvre à bas coût dans les pays d'Europe centrale et orientale, en Chine..., suscite en réponse une relocalisation des activités des entreprises pour servir des nouveaux marchés, comme en Chine - tandis que les délocalisations sont des transferts d'emploi (déplacer de la main d'oeuvre pour chercher un marché). On assiste également à une externalisation d'activités vers les PECO, la Chine, l'Inde, pour bénéficier de nouveaux services. Tout ceci contribue à un renforcement de l'interdépendance économique, parallèlement avec une mondialisation de la culture et du droit. « Tout ceci nous invite, à une politique ouverte, anticipatrice, dans le cadre de la nouvelle division du travail. », note Bruno DEBATISSE.

Malgré d'immenses différences, Bruno DEBATISSE observe des approches communes, avec l'Estonie et la Lettonie qui copient les normes économiques et sociales de l'UE, mais également avec la Chine. La croissance chinoise, fragile, est basée sur les exportations et les investissements étrangers, alors que la consommation nationale est très faible. Les dirigeants ont conscience de ces déséquilibres internes, et des écarts grandissants entre les populations rurales et urbaines alors que 800 millions d'habitants sont laissés pour compte. Le dernier congrès du PCC a appelé à évoluer vers la "société harmonieuse", mélange de confucianisme et de racines historiques reposant sur un rééquilibrage entre les villes et les campagnes et entre l'épargne et la consommation interne, la priorité à l'accès à l'éducation, la couverture maladie et retraite, l'environnement...

### L'ADAPTATION DE L'ENTREPRISE À SON MARCHÉ

« L'entreprise est diabolisée comme étant la seule entité capable d'offrir une protection sociale », déplore un dirigeant d'une grande entreprise, au cours des débats de l'INTEFP. « Or, de plus en plus, le mode de travail est individualisé (temps de travail, forfait jour, travail sur projet...). Aujourd'hui, le Livre vert de la Commission européenne veut pro-



poser un socle minimal pour tous les modes de travail. Est-ce qu'on ne se trompe pas lorsqu'on prend le CDI pour référence, alors qu'il est facile à rompre et que pour certains, le CDD offre la meilleure protection en France ? On néglige l'importance de la relation individuelle dans l'entreprise. La protection sociale est un problème de société. »



**Il est vrai que, si le CDI est facile à rompre, la procédure de licenciement offre néanmoins des protections juridiques qui l'emportent souvent devant les prud'hommes... Les entreprises sont ainsi tentées de contourner ce cadre juridique, notamment par la sous-traitance, comme le montre Nadine THEVENOT, maître de conférence en Sciences économiques à l'Université Paris 1, qui analyse la relation de dépendance dans le cadre de la sous-traitance.**

En effet, le recours à la sous-traitance a explosé ; de même, l'intensité de la demande (dépenses de sous-traitance/chiffre d'affaires) a doublé entre 1994 et 2003.

« La sous-traitance est un mode de mobilisation du travail pour le donneur d'ordres qui fait que les entreprises se procurent du travail sans passer par un contrat de travail », précise Nadine THEVENOT. « Il convient tout d'abord de s'interroger sur le bien-fondé de ces pratiques, et sur le fait qu'elles seraient, sans la contrainte de la concurrence, inévitables et très efficaces ? »

En effet, le motif central du recours à la sous-traitance n'est pas lié à une efficacité productive supérieure, mais à une substitution au travail salarié direct. « On a observé le lien statistique entre des indicateurs d'incertitude, des indicateurs de performance et des indicateurs de niveau de l'emploi, au cours d'une étude menée entre 1984 et 2003 qui reposait sur une enquête annuelle auprès d'entreprises industrielles de plus de 20 salariés (20000 entreprises par an) », poursuit la chercheuse du laboratoire MATISSE. « En 2000-2003, ce ne sont pas les entreprises à l'activité la plus fluctuante ni les plus rentables qui utilisent le plus la sous-traitance. Il ne s'agit pas d'une exigence de

profit, de compétence technique ou de fluctuation d'activité. »

### La sous-traitance pour éviter les effets de seuil

« Les entreprises qui ont le plus réduit les effectifs sont celles qui font le plus appel à la sous-traitance. De plus, elles n'ont pas désinvesti ni réduit leur stock de capital : ce n'est donc pas une logique d'extériorisation des activités ou des tâches ». Pour Nadine THEVENOT, cette étude montre que la motivation principale à la sous-traitance est de se procurer du travail en "variabilisant" les coûts via des contrats commerciaux et de permettre aux entreprises de réduire leur taille afin d'éviter des dispositions du droit du travail par effet de seuil. Ainsi, le taux de sous-traitance est nettement supérieur parmi les entreprises qui se situent juste en dessous de 50 salariés que parmi celles de moins de 20 ou de plus de 50 salariés.

Dans un tissu économique dominé par les PME, l'augmentation du recours à la sous-traitance a contribué à réduire la taille des entreprises du fait de l'externalisation de la main d'œuvre par les donneurs d'ordres, et par la multiplication des entreprises preneurs d'ordres, de taille plus petite.

Ceci a des effets sur les conditions de travail. Être recruté dans une entreprise preneur d'ordres implique un salaire plus faible, un accès amoindri à la représentation et un collectif de travail plus éclaté, car le recours à l'intérim ou à la sous-traitance en cascade est plus élevé.

### Dépendances multiples

« La dépendance économique du preneur d'ordres se traduit donc par des rapports de dépendances multiples », explique Nadine THEVENOT : une subordination formelle des salariés dans un contexte de chômage de masse, une subordination formelle et réelle du sous-traitant vis-à-vis du donneur d'ordres qui a un pouvoir d'ingérence dans sa gestion, une subordination juridique du salarié du sous-traitant vis-à-vis de son employeur preneur d'ordres et vis-à-vis des directives du donneur d'ordres, employeur de fait. A cela s'ajoutent les effets de l'éclatement du collectif de travail : le donneur d'ordres garde le contrôle sur le processus de production, et donc prend des décisions de gestion, en particulier de main d'œuvre, chez le

sous-traitant. De ceci résulte des différences de rentabilité entre les deux types d'entreprises, en particulier un taux de profit nettement supérieur chez le donneur que chez le preneur d'ordres.

### “Un poumon de compétences”

« Certes de nombreuses dérives existent, concède le DRH d'une grande entreprise lors des débats de l'INTEFP. Mais une entreprise a besoin de sous-traitants, qui doivent être compétents, du fait des variations de charge. Il lui faut toujours alimenter des sous-traitants pour conserver chez eux un poumon de compétences. On peut certes jouer sur les intérimaires, mais on reste limité par le nombre de machines. Plus une entreprise est grosse plus elle a de sous-traitants, mais elle doit prendre garde à ne pas les laisser mourir. »

Pour un autre participant aux débats (collège “employeurs” - Air France), une entreprise a besoin d'une sécurité juridique ; elle embauche parce qu'elle a des clients, non pas en fonction du code du travail : « c'est le marché qui pilote notre activité. » Une entreprise aérienne travaille avec des sous-traitants très spécialisés techniquement, en qui elle fait confiance, mais elle tend évidemment à prendre les sous-traitants les moins chers pour lutter contre les low-cost...

« Il existe plusieurs sortes de sous-traitance, tempère **Emmanuel DOCKES**, intervenant dans les Ateliers et Professeur de droit. Il existe de véritables externalisations, mais également des écrans. Il



Emmanuel DOCKES

existe aussi deux sortes de sous-traitant : celui qui a une clientèle et celui qui ne dépend que d'un seul client. Le premier est une entité autonome, à forte spécialisation technique, qui travaille en réseau, tandis que le second vit une relation de subordination absolue, en pyramide. »

## LES MUTATIONS DE LA RELATION DE TRAVAIL

Le travail salarié, subordonné, connaît de nouvelles frontières. C'est ce que montre un ouvrage pluridisciplinaire, fruit de travaux de chercheurs et universitaires (1) coordonnés par Nadine THEVENOT.

« Notre angle d'attaque est de partir de la recomposition du tissu industriel et d'envisager ses conséquences sur la dynamique des rapports de subordination, résume Nadine THEVENOT. Les transformations des organisations productives ont modifié les modes d'exercice du pouvoir et du contrôle. Des influences extérieures à la relation de travail (actionnaires, donneurs d'ordre) pèsent sur le sort d'une main d'oeuvre vis-à-vis de laquelle elles ne s'engagent pas via une relation de travail. »

Depuis les années 1980, un nombre croissant d'entreprises sont cotées en bourse, les relations de sous-traitance et de filialisation se multiplient. L'enquête RECONS (2004-05) montrait que seulement 42% des entreprises (moins de 1/3 des salariés) échappent à ces influences extérieures (non cotées, indépendantes d'un groupe, et pas preneurs d'ordre). Les deux tiers des salariés dépendent donc de donneurs d'ordre et d'influences extérieures.

Symétriquement, dans ce contexte dominant/dominé, l'entreprise dépasse ses frontières juridiques : au delà de ses propres salariés, elle a la possibilité de se procurer du travail sans contrat de travail, en recourant à des formes de mobilisation indirecte (intérim, sous-traitance...).

Cela pose question : qui commande les salariés ? Qui prend les décisions d'emploi ? Quelle pertinence ont les catégories employeur et salarié ? La relation d'emploi dépasse les cosignataires du contrat de travail. Rapports et partenaires sociaux s'accordent pour dire que de nombreux travailleurs n'ont pas de statut équivalent à la dimension traditionnelle de la relation de travail.

### Des subordinations

Pour la sociologie, la subordination est un outil qui s'est construit tout au long du 19<sup>ème</sup> siècle pour identifier un employeur. C'est une catégorie du droit mobilisée par les acteurs (salariés, syndicats, organismes de sécurité sociale) pour garantir des droits.

Du côté du droit, on trouve plusieurs entrées : qualification, légalité, responsabilité. Le contrat de travail est une convention de répartition des risques, et la subordination sert simplement à qua-

(1) Nadine THÉVENOT, Héroïse PETIT : “Les Nouvelles frontières du travail subordonné - Approche pluridisciplinaire”, La Découverte, 2006.

lifier le contrat. Mais la redistribution des responsabilités entraîne une nouvelle répartition des risques, et la qualification du contrat pourrait dépendre de cette répartition.

D'un point de vue économique, les dépendances techniques peuvent compenser le pouvoir financier/économique du donneur d'ordres ou des maisons-mères.

Depuis le 19<sup>ème</sup> siècle émergent des interactions entre des modes de subordination et la recherche d'autonomie des salariés. La prise d'autonomie des salariés est liée à la croissance économique. Lorsque la croissance ralentit, les ressources (emplois, ressources familiales) s'amenuisent et les pratiques de mobilité régressent.

« La pluralité du lien de subordination doit se comprendre dans une histoire des rapports de force, conclut Nadine Thévenot. Nous devons concentrer l'analyse non pas sur la relation de travail, mais sur le concept de travail commandé afin de pouvoir envisager le rôle des acteurs externes. »

### La relation de travail, quel avenir ?

« L'avenir de la relation de travail est un thème très large, voire flou, mais qui conduit à des échanges et des discussions », observe **Delphine BORGEL-PERESS (CGT-FO)**, auditeur de la session nationale de l'INTEFP. Et de constater : « L'enjeu est d'agir pour la généralisation des droits fondamentaux et la protection sociale définis dans les conventions internationales du travail. Le concept du travail décent introduit dans la convention de l'OIT en 1999 le renforcement des normes sociales fondamentales tout en créant des opportunités d'emploi, le dialogue social, la protection sociale et syndicale, le tripartisme. »

Dans le cadre de cette projection, démographie et vieillissement de la population sont pris en compte dans la Stratégie de Lisbonne, malgré la variété des situations : la France connaît un nouveau baby boom depuis les années 2000 ; quant aux Pays Baltes, les jeunes veulent partir.

### “Travailleurs”

Ces changements sont progressivement pris en compte, comme le rappelait un participant aux Ateliers de l'INTEFP. Alors qu'on est en train d'élaborer un code du travail en Nouvelle Calédonie, le

Conseil d'Etat a demandé que l'on retire toute notion de “salarié” pour la remplacer par le terme de “travailleur”. Pour élargir la protection à d'autres : travailleurs indépendants, stagiaires de la formation professionnelle... ?

Travail salarié, indépendant, para-subordonné comme en Italie... « Les cadres normatifs traditionnels de la relation de travail sont dépassés, conclut Delphine BORGEL-PERESS. L'évolution du droit du travail est nécessaire, car il sert à rééquilibrer la relation de dépendance, mais les outils juridiques ne seront pas suffisants. »

### COMMENTAIRES :

› **Adel NEDJA (MEDEF Seine-et-Marne) :**

« IL N'Y A PAS PLUS DE MOBILITÉ PARCE QUE NOUS SOMMES DANS UN SYSTÈME DE PARCOURS »

« Nous sommes dans un système où l'Education Nationale forme une élite : il y a une voie royale pour ceux qui sont les plus doués. Les meilleures qualifications sont dans les meilleures écoles. On ne voit nulle part ailleurs une telle sélectivité.

On est tous dans un système de parcours ; c'est ancré dans la tête. Il faut avoir son diplôme, sinon on n'est rien. Et ça, c'est pas le fait des employeurs, c'est partagé par tous les Français. Et après, même dans les diplômes, il faut avoir les diplômes des écoles les plus prestigieuses. Et si vous n'avez pas ce diplôme vous n'êtes rien. Alors l'expérience professionnelle ! Dans les entreprises, des gens âgés affichent encore leur diplôme, Sciences Po ou HEC ! Ne peuvent-ils pas plutôt afficher leur expérience et la réussite de leur parcours professionnel.

Chez les Américains, le diplôme est parfois un obstacle, même un handicap : trop diplômé, trop intellectuel, ce n'est pas bon. »



**INTERVIEW :**
**L'ADAPTABILITÉ DU SALARIÉ,  
LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE**

La mobilité est un acquis historique des ouvriers qualifiés au 19<sup>ème</sup> siècle, abandonné durant les Trente Glorieuses au profit de la sécurité de l'emploi. Selon Bruno DEBATISSE (DRH, LEGRAND), auditeur de la Session Nationale, qualification et continuité de la relation de travail sont un sujet fondamental. L'ensemble des salariés se divise en deux catégories : les salariés qualifiés, détenteurs de compétences individuelles, et les salariés peu qualifiés, dont les compétences sont collectives ; pour ces derniers, l'appartenance au groupe, la somme de savoir-faire est supérieur aux compétences individuelles.

**Les compétences collectives,  
outil de sauvegarde des emplois...  
et outil stratégique**

Selon Bruno DEBATISSE, améliorer les compétences individuelles des salariés n'exclut pas de s'intéresser aux compétences collectives que développent les groupes de travail. Transférables à d'autres activités, ces compétences ouvrent la possibilité d'éviter des plans sociaux, voire de s'attaquer à de nouveaux marchés.

***Pourquoi faut-il s'intéresser  
aux compétences collectives des salariés ?***

Bruno DEBATISSE (B. D.) : Au-delà des compétences individuelles, il faut prendre en compte les compétences collectives dans l'intérêt d'une certaine catégorie de personnes, à savoir les salariés qui ont travaillé longtemps dans une entreprise, qui, souvent, n'ont pas de formation initiale, qui ont développé des compétences grâce à l'entreprise, mais qui se sentent perdus en dehors de leur collectivité de travail. Ces gens-là ont un savoir-faire collectif, mais leur savoir-faire individuel, assez fragile, les mettra en difficulté sur le marché du travail. Or, la réutilisation de ces compétences collectives peut s'avérer intéressante pour l'entreprise ou même pour un autre employeur. Une précision : il s'agit bien ici de s'intéresser au transfert des compétences du collectif sur une autre activité, pas au transfert à un autre groupe de salariés.

***Qu'entendez-vous précisément par  
"compétence collective" ?***

B. D. : ce n'est pas que la somme de compétences individuelles. C'est aussi une aptitude, une motivation à travailler ensemble, un ensemble de phéno-

mènes de régulation qui fonctionnent naturellement à l'intérieur du groupe mais qu'on observe très difficilement de l'extérieur. Ce collectif ne peut concerner des milliers de salariés à la fois. Je l'ai pratiqué sur deux dizaines de salariés, mais aussi sur un groupe d'une petite centaine.

***Pensez-vous que le transfert d'une compétence collective soit une démarche généralisable ?***

B. D. : Je ne le prétends pas. Mais, parfois, cette piste gagnerait à être explorée. Dans certains contextes de réduction d'activité, j'ai utilisé ce dispositif pour éviter d'autres mesures "classiques" de réduction des effectifs, du type licenciement collectif.

***Selon vous, ces transferts de compétences collectives peuvent aussi s'opérer vers une autre entreprise ?***

B. D. : On peut effectivement envisager le transfert d'un groupe de salariés vers un autre employeur qui va utiliser leur savoir-faire. Cette opération, très délicate, nécessite un long travail avec les salariés eux-mêmes pour qu'ils comprennent la démarche et qu'ils l'acceptent. Cela suppose également de la part du nouvel employeur la prise en compte de la capacité du groupe à intégrer une nouvelle entité ; de plus, son mode de management ne doit pas être trop éloigné du précédent pour ne pas bousculer les habitudes des salariés. Enfin, l'entreprise d'accueil doit leur montrer qu'elle a de sérieuses perspectives de développement.

***Quel est donc le modus operandi ?***

B. D. : Au départ, il convient d'identifier les compétences collectives... Ce qui n'est pas toujours facile. Ensuite, il faut essayer de mesurer lesquelles vont être des compétences stratégiques et permettront d'accéder à un marché avec un avantage concurrentiel durable. Puis, il faut travailler à rapprocher ces compétences collectives.

***On part ainsi des compétences pour ensuite  
« attaquer un marché »...***

B. D. : Il existe un marché potentiel pour ce que les ingénieurs chercheurs en stratégie appellent la stratégie basée sur les ressources. Plus fréquemment, dans les équipes marketing, on raisonne en stratégie "marché" : il faut faire tel produit pour tel marché dans telles conditions, puis les équipes industrielles organisent la production. Là, c'est l'inverse : on analyse les compétences dont on dispose et ce que l'on peut en faire, c'est-à-dire, on cherche à savoir si un marché peut correspondre à ces compétences.





Anne LARRAT

## INTERVIEW :

› **Anne LARRAT, Lafarge :**

*« en France, les gens ne sont pas tellement mobiles »*

Membre du service RH du groupe Lafarge, Anne LARRAT témoigne des aides apportées à la mobilité interne pour constater que globalement, « il y a peu de mobilité... ».

***Que fait le groupe Lafarge en matière de sécurisation du parcours professionnel ?***

Anne LARRAT (A. L.) : Implanté dans 77 pays, le groupe (70 000 salariés dont 10 000 cadres) a toujours essayé de favoriser la mobilité interne. Le turn-over est assez faible, d'où une réelle ancienneté dans nos usines. Cette année, sur les 1 500 postes ouverts et publiés sur un site Internet, 450 ont été pourvus en interne, soit un taux de mobilité interne de 27 %, ce qui est assez important.

***Comment encouragez-vous cette mobilité interne ?***

A. L. : Nous la développons par la formation des salariés. D'abord parce que nos métiers évoluent ; ensuite, parce que nous anticipons les changements d'organisation, notamment du fait d'un appel un peu plus fréquent à la sous-traitance. Nos métiers sont des métiers de long terme. Nous pouvons donc facilement anticiper les restructurations ou les changements d'organisation, c'est un principe du groupe. Lorsque nous fermons un site parce que le gisement est épuisé, nous l'annonçons un ou deux ans à l'avance, ce qui permet de mettre en place diverses aides : cellules de reclassement, formations, aides à la création d'entreprise. Nous aidons depuis quelques années ceux qui veulent quitter le groupe et créer leur propre entreprise. Localement, nous avons été assez novateurs sur ces politiques. Nous proposons des mesures d'accompagnement à la

mobilité interne, notamment des indemnités pour le déménagement, l'installation, des aides à la location ou à l'acquisition d'un logement.

***Quelle est l'attitude des organisations syndicales à l'égard de cette mobilité interne ?***

A. L. : Elles considèrent que la mobilité fonctionnelle, liée au développement des compétences, peut être importante et intéressante pour le salarié... Nous sommes assez d'accord là-dessus. Quant à la mobilité géographique, elles la considèrent plutôt comme quelque chose de difficile à vivre pour le salarié et sa famille. Il est vrai qu'on voit plus ça en période de restructuration... Là, évidemment, les syndicats montent au créneau. D'ailleurs, il y a peu de mobilité... Il y a des mobilités internes, mais, de façon générale, en France, les gens ne sont pas tellement mobiles.

***Les attentes des jeunes par rapport au travail : se réaliser... dans la sécurité***

Une enquête réalisée par la sociologue Séverine MISSET montre que les nouvelles générations insistent sur la "réalisation de soi". « *En d'autres termes, il ne s'agit plus d'appartenir à un métier, une entreprise, ou un syndicat. Les jeunes accordent avant tout de l'importance « à leur trajectoire* ». Cela ne signifie pas faire carrière ou être mobile. *Ils veulent d'abord se réaliser en tant qu'individu.* »

La sociologue a interrogé des jeunes de tout milieu social et de tout niveau d'études. Quels que soient les critères, les réponses se ressemblent. « Cette réalisation de soi est fortement véhiculée par l'école, la famille. On leur a répété qu'il fallait s'assumer, se prendre en charge... Dans ce contexte, les autres dimensions du travail ont été dévalorisées », explique-t-elle. Ce qui ne signifie pas que les jeunes dénigrent la valeur travail. Tous lui accordent au contraire toujours beaucoup d'importance.

Enfin, ils ont aussi fortement intégré le risque de précarité, et expriment un désir très fort de sécurité. « *Ils ne peuvent se projeter lorsque les conditions leur semblent trop incertaines. Le CDI reste une référence, un sésame perçu comme ce qui va leur permettre de se mettre en couple, de construire une famille... Lorsqu'ils ont été embauchés en CDI, et même s'ils ne trouvent pas satisfaction dans leur travail, ils ont tendance à se replier sur le fait que leur emploi est stable* », remarque la sociologue.



## 3

## LE DROIT DU TRAVAIL EN DÉBAT : UN TOILETTAGE NÉCESSAIRE ?

› **Emmanuel DOCKES,**

*Professeur de droit, Université de Bourgogne :*

### « LE DROIT DU TRAVAIL EST UNE NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE ET DÉMOCRATIQUE. POURQUOI L'ATTAQUER ? »

« *Un discours puissant repose sur l'antagonisme entre le droit du travail et l'économie, note Emmanuel DOCKES, présentant le droit du travail comme une nuisance pour l'activité économique, un obstacle pour la compétitivité de nos entreprises face à la concurrence internationale, et donc créateur de chômage. Ce discours est simple et d'une grande force : « le droit du travail a un coût chiffrable - la durée d'une convention collective, les règles de sécurité... - qui nous rend moins compétitifs, affecte l'emploi et la production de richesse, cause des délocalisations, et occasionne une paupérisation. »*

« *Au sujet du chômage, poursuit-il, ce discours tient le raisonnement suivant : il existe un prix d'équilibre entre l'offre et la demande de travail ; en créant un tarif artificiel, on affecte ce prix d'équilibre et on aggrave le chômage. Le chômage étant la cause de la domination des travailleurs, le droit du travail devient ainsi une source de domination. »*

« *Cette argumentation de l'effet pervers est très vieille, rappelle Emmanuel DOCKES. Elle était présentée en 1841 pour contrer la loi qui limitait la durée de travail des enfants à 8h par jour jusqu'à 8 ans, et 12h par jour à 12 ans, combattue comme une limitation du travail des enfants, qui allait les faire mourir de faim! »*

Or les choses sont plus complexes et les chiffres coïncident mal avec cette idée générale ! Le plus gros excédent commercial de la France est réalisé avec la Grande Bretagne, surtout depuis le début des années 1980, où s'affrontaient deux logiques opposées en matière de droit du travail. « *Avec la politique Thatcher, on aurait du prendre une raclée... »*, observe Emmanuel DOCKES. Par ailleurs, les taux de couverture (exportations/importations) les plus intéressants sont avec la Grande Bretagne et avec la Pologne (taux de 138,4 %). Or,

notre balance est déficitaire avec la Suède, le Danemark, et surtout l'Allemagne (taux de couverture de 80 %), qui sont les pays les plus protecteurs en matière de droit du travail et de coût du travail.

### Gains de production

« *Les bénéfiques du droit du travail existent, mais sont plus difficiles à évaluer : les plus évidents ne sont pas les plus importants. »*

Parmi les gains les plus évidents, on compte les règles basiques du droit du travail (hygiène, santé-sécurité, accidents du travail...), le travail des enfants directement corrélé avec la scolarité obligatoire, l'égalité homme-femme et le travail des femmes. Les gains les plus complexes sont issus du salaire minimum que même l'Ecole de Chicago (tendance néolibérale) finit par reconnaître comme positif pour la productivité du travail. En France, salaire minimum et temps de travail contribuent à une productivité horaire très enviable.

Les gains les plus importants résident dans l'existence même du droit du travail : le supprimer pour s'en remettre au marché est utopique. Là où le droit est inexistant, le pouvoir des employeurs et des dominants est très élevé dans les situations de négociation (là où il y en a...). La libéralisation du droit du travail a contribué à accroître la domination et réduire la relation de pouvoir (représentation du personnel, liberté syndicale, droit du licenciement...). « *Le pouvoir peut être économiquement très efficace, particulièrement dans certains modes d'organisation du travail, juge Emmanuel DOCKES : le contremaître voit aussitôt si un ouvrier réduit la cadence sur la chaîne. L'entreprise à organisation militarisée, comme au 19ème siècle, ou en Chine, est très efficace. Mais la chaîne disparaît chez nous, tandis que certains types de tâches en croissance, cognitives ou relationnelles, les services, ne peuvent pas rentrer dans ce schéma. Dans ce type d'organisation, ce qui compte, c'est la qualité de la relation humaine. Or, les contenus des règles du Droit du Travail ont pour but d'améliorer la qualité de la relation de travail, pour générer bien-être et productivité. »*

« *L'évaluation économique d'une règle ne peut pas suffire, conclut le professeur de droit. On perçoit facilement les coûts, mais pas les gains. La peine de mort est moins coûteuse que la perpétuité, mais il y a des choix de société et des notions morales. Une société sans droit du travail est une société aux*

*inégalités plus grandes, à la pauvreté plus dure. L'objectif premier du droit du travail, comme de l'OIT à sa création, est de préserver la paix. Finalement, le droit du travail est un avantage compétitif considérable pour la France dans la compétition internationale. »*

### Bonnes pratiques

Pourtant, Emmanuel DOCKES, tout comme le DRH d'une grande entreprise participant aux Ateliers, admet que « *le droit du travail est honteusement complexe. Depuis quelques années, aucune pensée n'est donnée pour les utilisateurs et les destinataires des règles. Personne, y compris les juges, n'y comprend rien. Il faut réécrire le code du travail en pensant à ses destinataires.* » Cet usage prête le flanc à la critique néo-libérale. L'outil n'est-il plus adapté à l'économie d'aujourd'hui, faut-il élarguer et rendre de la vitalité à ce qui existe ?

Certes, reprend un autre participant des débats,

une partie de cette complexité vient du souci du législateur de répondre à des demandes réelles ou supposées des employeurs, par exemple dans le cas des contrats aidés ou du CPE qui visait à exclure les jeunes des seuils sociaux.

Par ailleurs intervient l'échelon européen, dans lequel la notion de « bonne pratique » est une source de droit, la Commission européenne se réservant la possibilité de se réapproprier le sujet pour légiférer si la bonne pratique n'est pas suffisante. Ici également, comme dans le cas de l'accord "Silice", un champ est laissé ouvert aux acteurs. Dans le cas du dialogue sectoriel dans les transports, des accords ont été conclus sur les conditions de travail dans le transport aérien, maritime et ferroviaire, repris par la Commission européenne sous forme de directive. L'UE change de méthode au fur et à mesure des élargissements, passant des directives sociales issues de la culture des pays fondateurs, vers des méthodes souples (soft law, MOC...).

### COMMENTAIRES :

#### › **Christiane DEZERAUD, CFE-CGC :**

##### « LE CODE DU TRAVAIL : UN SOCLE »

Auditrice de la session, Secrétaire générale adjointe de la Fédération de la culture, de la communication et du spectacle CFE-CGC, **Christiane DEZERAUD** considère qu'il n'est pas l'heure de réformer le Code du travail. Interview.

##### *Considérez-vous qu'il faille toiletter le code du travail ?*

**Christiane DEZERAUD (C. D.) :** Au début de la session de l'INTEFP, j'estimais que le code du travail n'était plus du tout adapté à l'environnement socio-économique actuel. Mais l'ensemble des interventions auxquelles nous avons assisté m'ont interpellée. Aujourd'hui, je mesure le danger que représenterait la remise en cause de ce code.

##### *Qu'est-ce qui vous inspire plus précisément ce genre de réflexion ?*

**C. D. :** Tout ce que nous avons vu à l'étranger m'a amenée à considérer que, malgré tout, nous étions bien protégés. Certes, le code actuel n'est plus adapté, mais il offre quand même une réelle sécurité.

##### *S'il n'est plus adapté, il faut le réformer ?*

**C. D. :** oui. Mais je pense que ça serait extrêmement dangereux de s'y atteler actuellement parce que nous sommes dans une période socio-économique de pleine mutation. Ce n'est pas l'heure... Même pas adapté, ce code reste un socle, une sécurité.

#### › **Jean-Yves BERAUD, DDTEFP :**

##### « UN CODE PEU ÉPAIS... »

Pour **Jean-Yves BERAUD**, DDTEFP de Haute-Loire, le code devrait se borner à énoncer de grands principes.

##### *Comment se présente le Code du travail chinois ?*

**Jean-Yves BERAUD (J.-Y. B.) :** Le nouveau code du travail est très, très peu épais... Ce serait bien si ça nous arrivait aussi.

##### *Le Code du travail français va évoluer, lui-aussi ?*

**J.-Y. B. :** Non, il va changer d'appellation. Un code du travail peu épais qui énonce des grands principes, des principes qui sont respectés, ça serait génial. Aujourd'hui, beaucoup de mesures sont redondantes. Il suffit qu'une jurisprudence ou une interprétation intervienne...

## 4

## ADAPTER LE CADRE : UNE EXIGENCE ; MAIS COMMENT

Fabienne MAHIEU, représentante du MEDEF et Pierre Gabriel, membre de la commission confédérale du travail pour la CGT, se rejoignent sur une nécessaire remise en cause du cadre juridique actuel. Leurs points de vue divergent en revanche sur les solutions permettant d'améliorer la relation au travail.

### › Fabienne MAHIEU,

*Présidente du MEDEF Seine et Marne*

#### « Adapter le cadre en fonction du secteur »

Selon Fabienne MAHIEU, le cadre actuel est adapté à un tiers, au maximum, des employés en France. « Il convient aux entreprises dont la croissance moyenne est forte et qui sont soumises à une concurrence limitée comme les banques, ou les assurances ».

En revanche, pour la présidente du MEDEF Seine-et-Marne et membre du Conseil exécutif du MEDEF, ce cadre pose un "vrai problème" dans le secteur de l'industrie traditionnelle. Il n'est pas davantage adapté aux petites entreprises, aux entreprises de services ou encore à celles qui ont une activité spécifique nécessitant des formations longues. « Beaucoup de ces entreprises ont un effectif moyen âgé, et vont jusqu'à refuser des commandes parce qu'elles considèrent qu'embaucher un jeune équivaut à embaucher un ennui », explique-t-elle. Et de dénoncer la peur de la mobilité chez les salariés, notamment les jeunes. « Même s'ils s'ennuient là où ils sont, ils restent par peur de changer, peur du chômage ».

La difficulté de recruter des commerciaux témoigne de cette problématique. « Les chasseurs de tête ont beau leur proposer 20 % de salaire en plus, ceux-ci n'osent pas quitter leur place », illustre Fabienne MAHIEU. Elle suggère deux pistes d'amélioration. D'une part un cadre plus ou moins rigide, selon les secteurs d'activité. D'autre part un "quota de chômage" : chacun aurait droit à 40 mois non travaillés et indemnisés dans sa vie. Celui qui ne les utiliserait pas partirait 40 mois plus tôt à la retraite.

### › Jean-Pierre GABRIEL, CGT

#### « Davantage de droits attachés à la personne »

Le syndicaliste CGT Jean-Pierre GABRIEL remet aussi en cause le cadre actuel, mais sans prôner davantage de souplesse. « Celle-ci existe déjà pour les entreprises. Je pense notamment au temps partiel imposé ou à la modulation... », avance-t-il. Selon lui, il faut surtout changer le rapport profond au salariat. « En premier lieu, sortir de la concurrence entre salariés et garantir une évolution des parcours professionnels ».

Pour la CGT, tout salarié, quel que soit son statut, doit conserver certaines garanties : la qualification, le salaire, l'ancienneté, la protection sociale, le droit à la retraite, le droit à la formation. Jean-Pierre GABRIEL précise que les assurances complémentaires santé et retraite devraient aussi figurer dans ce socle interprofessionnel.

Le projet de la Confédération défend donc un "nouveau statut du salarié" avec "davantage de droits attachés à la personne". « Aujourd'hui, pour changer de statut, le salarié doit repartir à zéro. Il faut au contraire lui permettre d'évoluer en l'accompagnant, ce qui suppose de transférer un certain nombre de droits d'une entreprise à une autre et de les rendre opposables à tout employeur, » explique le représentant syndical. « Cela suppose que le contrat de travail, historiquement lien de subordination juridique, prenne une autre dimension : celle d'un lien économique qui responsabilise l'entreprise ».

Souhaitant un vaste chantier social sur ces questions, Jean-Pierre GABRIEL, lui, pose comme conditions, la concertation intersyndicale et la volonté politique de l'Etat.

### À bout de souffle...

« Et si on sortait de ce modèle social français à bout de souffle, qui est devenu un carcan, pour trouver une articulation entre deux logiques évidentes : flexibilité et sécurité ? », suggère Sandrine VANNET, DRH dans un grand groupe. « La flexibilité, dit-elle, est attendue des deux côtés ». Et de préciser : pour les entreprises, il s'agit de flexibilité du travail, adapté en fonction des besoins tech-

niques et de gestion ; pour les salariés, plus de liberté dans l'organisation de son temps, la formation, la carrière, les envies de changement. Quant à la sécurité, elle signifie, pour les travailleurs, assurer les besoins tous les mois ; et pour les entreprises, une garantie de fonctionnement, un noyau dur dans un environnement incertain. Elle ajoute : « *Il existe des pistes pour assurer la continuité des droits : sécuriser tout le monde, y compris les non-salariés et les travailleurs en phase de transition, sécuriser les parcours professionnels pour les individus, valoriser toutes les formes d'activité plutôt que le seul salariat, et responsabiliser tous les acteurs de ce fonctionnement.* »

### **Adapter le cadre juridique de la relation de travail ?**

Alors que les employeurs se plaignent d'un carcan législatif, les syndicats déplorent que le droit du travail soit bafoué dans les entreprises. « *Malgré une législation très protectrice en France, les salariés ont le sentiment d'être menacés* », observe **Michel GUERRE**. De ce constat découle une interrogation: le droit du travail est-il bloquant ?

Pour répondre aux attentes, il faut répondre aux appréhensions des salariés. Perdre un CDI, c'est se retrouver dans une période où alternent CDD, précarité, chômage. Pourtant les attentes divergent selon les générations : les plus de 40 ans, qui ont connu les Trente Glorieuses, privilégient le CDI et la carrière, tandis que les plus jeunes sur le marché du travail ne reculent pas devant la mobilité dans une trajectoire choisie ; ils veulent enrichir leur expérience, faire le choix de période d'inactivité et d'intérim.

Par ailleurs, nous avons tous besoin d'un socle commun de droits fondamentaux réels et effectifs, attachés à la personne quelle que soit son activité, plutôt qu'au poste, au statut ou au contrat. Problème : qui finance ?

Enfin, il faut adapter les transitions. L'objectif demeure que le cadre ne soit pas figé, et qu'on ne légifère pas une fois pour toutes, mais que des expériences puissent être menées, comme, par exemple, autour du CTP. Dans la pratique, beaucoup d'expérimentations ont des conséquences négatives. Le plus souvent, un plan social se réduit à une négociation autour de chèques-valise...

## COMMENT SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ?

Pour **Damien DORE** (*Entreprise & Personnel*), animateur des débats et membre du Conseil scientifique, il est une leçon à tirer des Ateliers de l'INTEFP : une remise à plat du système institutionnel est inévitable. Les objectifs et moyens d'y parvenir sont cependant loin d'être tous partagés, même si quelques outils et points d'accord émergent. Devant l'éclatement du cadre traditionnel et le bouleversement grandissant des trajectoires individuelles, un élément central apparaît avec le thème de la "sécurisation des parcours professionnels". Un concept pour le moins difficile à définir et dont les contours restent flous, alors qu'on commence à tirer les résultats des premières expériences.



Damien DORÉ



Jacques FREYSSINET

### TÂTONNEMENTS

**Jacques FREYSSINET**, Professeur à Paris 1 et Président du Conseil scientifique du Centre d'Etudes de l'Emploi, rappelle que dans certaines périodes historiques, des champs de négociation se dessinent et sont portés par les acteurs sociaux et publics.

« Depuis 2 à 3 ans règne un consensus mou suspect au sein de l'OCDE, de l'UE, dans les rapports, les réflexions des organisations syndicales et patronales, etc. sur les thèmes de la sécurisation des parcours professionnels et de la flexsécurité. Ils tâtonnent autour d'un enjeu dont ils mesurent l'intérêt, et qui va conduire à une lutte au sujet du vocabulaire : "Continuité

*des droits et diversité des parcours" c'est très différent des questions de flex-sécurité. C'est un choix de terminologie. »*

Pour lui, le déterminant principal, c'est le taux de chômage. Le débat flexibilité/sécurité vise plus à masquer le débat qu'à proposer une solution. Pour l'économie « orthodoxe », les difficultés de l'emploi en France sont dues aux contraintes et aux rigidités. Mais la flexibilité ne peut pas créer 3 millions d'emploi !

« Toutefois, considérer que la flexibilité est par nature l'affaire du patron et la sécurité celle du salarié est un contresens », poursuit-il. Certes, c'est le résultat d'un processus : une offensive patronale vigoureuse, centrée sur la flexibilité, et une défense syndicale des garanties de sécurité. Or dans l'histoire, la question de l'autonomie du salariat est dominante, alors que les patrons cherchaient plutôt à fixer les ouvriers contre ce qu'ils percevaient comme du nomadisme.

"Continuité des droits et diversité de parcours", cela pose problème : des droits mutuels créés par des parcours divers impliquent une organisation de la mutualisation des droits. Sur quel socle peut-elle s'organiser ? Les acteurs tiennent ici aussi des discours hétérogènes.



## 1

## SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS, QU'EST-CE QUE ÇA VEUT DIRE ?

Les ateliers de l'INTEFP ont donné l'occasion de réunir les partenaires sociaux autour d'une table ronde portant sur la sécurisation des parcours professionnels. Les différents intervenants présentaient chacun une définition de ce "nouveau concept à la mode", résumée par la journaliste Isabelle MOREAU (*La Tribune*).

Pour la journaliste, « nous sommes en plein dans le débat public sur le statut du travailleur. Définitions et notions diffèrent, les partenaires sociaux commencent à en discuter, mais un socle commun se dégage : créer des droits en matière d'accompagnement, de rémunération, de formation et de protection attachés à la personne et non plus au statut, quel que soit le parcours professionnel ; quelques outils existent (CTP, CRP, DIF, VAE, accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi...). Est-ce un premier pas, que faudrait-il ajouter pour arriver à quelque chose de plus conséquent pour le salarié ? Faut-il revoir la multiplicité des contrats et créer des chèques formation proposés par Jacques Delors, et des nouveaux droits – mais comment les financer ? »

### DÉFINITION

Les partenaires sociaux ont différentes positions, y compris au sein des organisations syndicales. Les voici, résumées par Isabelle Moreau :

**Pour la CGT, il s'agit d'un droit qui garantit la pérennité du contrat du travail.** En cas de séparation, le salarié conserve sa rémunération financée par des cotisations mutualisées au niveau de la branche ou du bassin d'emploi, jusqu'à son reclassement. Cette sécurité sociale professionnelle s'inscrit dans un nouveau statut du salarié, avec des droits associés à la personne, progressifs, opposables, transférables et cumulables en fin de carrière.

**La CFDT parle de "nouveaux modes de régulation",** améliorant les dispositifs existant ou inventant de nouvelles garanties sociales, et couvre trois champs : la responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), la lutte contre les inégalités

(entre salariés des grands groupes et des PME) et la remise à plat de l'assurance chômage. Elle souhaite rénover le contrat de travail mais rejette l'idée de contrat unique, et s'interroge sur les droits liés à l'emploi et à l'entreprise, et ceux attachés à la personne : la question de l'emploi, du logement, du transport, de la santé, et l'accès au crédit.



Isabelle MOREAU

**Pour FO, le but est d'assurer une continuité dans la carrière professionnelle.** Privilégiant le contrat plutôt que la loi, FO estime qu'il faut consolider le dispositif existant (assurance chômage, formation professionnelle, contrats aidés) et mieux accompagner l'orientation professionnelle et les reconversions. En particulier, elle plaide pour le maintien d'un contrat et du salaire pendant 12 mois en cas de suppression d'emploi et d'une contractualisation entre instances paritaires ou avec les territoires pour mieux coordonner les outils de sécurisation.

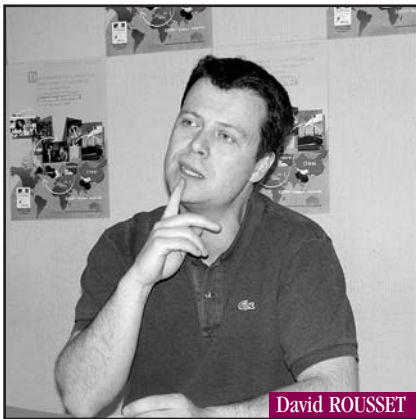
**La CFTC y voit un "statut du travailleur",** donnant à chacun les moyens de construire son parcours professionnel. Ses propositions s'articulent autour de trois axes : de nouveaux droits attachés à la personne, transférables, droit au reclassement interne ou externe, en échange d'un engagement du salarié à construire un parcours, la RSE, et la coopération des acteurs (salariés, entreprises, acteurs nationaux ou locaux).

**La CGC envisage la sécurisation des parcours depuis l'orientation initiale jusqu'à la cessation d'activité.** Cela doit se traduire dans la gestion de l'emploi des entreprises, dans les modalités de passage entre entreprises et entre différentes formes d'emploi. Elle revendique un couplage entre gestion prévisionnelle des emplois, et le développement de compétences transférables par la formation continue, au profit de l'employabilité des personnes, et un revenu de remplacement en cas de perte d'emploi, avec une allocation minimum pour tout demandeur d'emploi non couvert par l'assurance chômage.

**Quant au MEDEF, il ne voit rien d'effrayant dans la flexibilité.** Considérant que le CDD offre de meilleures protections que le CDI, la précarité peut s'avérer positive tandis que l'"hyperprotec-

tion” de l'emploi pousse le marché du travail à fonctionner en circuit fermé : il souhaite moderniser le droit du travail et “dédramatiser” les modalités du licenciement, avec une “séparabilité”, séparation à l'amiable entre l'employeur et le salarié. Peu favorable au contrat unique, il prône le “CDI de mission à rupture précausée” (ex. : CDI dont la durée est liée à celle de la mission) entre le CDD et le CDI, avec une clause de rupture automatique liée à la fin de mission. La question, résumait un représentant de la CGT

lors des débats de l'INTEFP, porte sur l'intérêt des entreprises et du capital à une sécurisation des parcours – et les deux ont-ils le même intérêt ? Quant aux syndicats, poursuit un autre syndicaliste (CFDT), ils ont construit leur vision sur l'opposition exploitant/exploité. Mais aujourd'hui, vers qui doit se tourner le salarié ? On parle en terme d’“exclus”, cela représente 3 millions de personnes : qu'en faire ? Avec qui tisser de nouveaux liens ? Faut-il chercher un autre partenaire - élu local, conseil de développement local - à coté de l'entreprise ?



David ROUSSET

**INTERVIEW :**

› **David ROUSSET, FO :**

*Des termes neufs  
sur des problèmes  
anciens*

Sécurisation des parcours professionnels, flex-sécurité : qui va payer ? « *Personne ne pose la question* », note **David ROUSSET** de la Fédération des employés et cadres FO. Pour lui, ces “slogans” ne sont que le moyen de recycler des problèmes “quasi-éternels”.

*Qu'y a-t-il dans les propositions sur la  
sécurisation des parcours professionnels ?*

**David ROUSSET (D. R. ) :** la sécurisation des parcours professionnels, le modèle danois... c'est un peu « tendance ». Mais tous les acteurs ne mettent pas le même contenu derrière les mots, il y aura forcément des désillusions quand on passera au stade du concret. Jusque là, les termes relèvent un peu du slogan, il y a un vrai problème de définition et de non-dit sur ce que cela implique. Il faut donc aborder deux questions : parlons-nous tous de la même chose ; surtout, qui va payer ?

*Donc, qui va payer ?*

**D. R. :** Les droits du salarié ne dépendraient plus de son statut, de l'entreprise ou de la convention collective dont il dépend, mais de sa simple personne. C'est la fameuse idée des droits attachés à la personne. Viendra alors se poser, forcément, la

question du financement de ces droits. Chaque droit doit être étayé par un financement, sinon, c'est un droit virtuel. Aujourd'hui, le droit à l'indemnisation pendant une période de chômage, pour la Sécurité Sociale, la retraite, découle du fait que l'on a cotisé lorsqu'on était salarié. Si, demain, ces droits perdurent mais ne sont plus rattachés à la situation de salarié mais à l'individu en tant que tel, les entreprises, naturellement, expliqueront que ce n'est plus à elles de payer, que cela revient à la collectivité nationale. C'est un peu ce qui s'est passé avec la Sécurité Sociale. Aujourd'hui, le financement de la branche maladie ne repose plus sur les cotisations sociales mais sur la CSG. Ce faisant, on a en partie étatisé la gestion de la Sécurité Sociale... sans qu'à l'heure du bilan, on soit complètement persuadé que ce soit une bonne chose.

La vraie question, c'est que, tant que l'on sera dans une optique qui consiste à alléger le coût du travail, et a fortiori à alléger la procédure et le coût du licenciement, on n'y arrivera pas. La course à l'échalote pour réduire le coût du travail est une impasse absolue.

*Que pensez-vous de la flex-sécurité ?*

**D. R. :** là encore, que met-on derrière les mots ? S'il existait un modèle social super efficace, tout le monde le copierait. Malheureusement, l'économie n'est pas une science exacte. Le modèle danois convient peut-être aux Danois, et encore ! Mais il n'est pas dit que ce modèle soit transpos-

ble aux pays de l'Union européenne, parce que le modèle danois a un coût fiscal très fort. Sommes-nous prêts à ça en France ? Personne ne pose cette question. Licencier les gens plus facilement et leur donner une assurance chômage digne de ce nom pose en effet la question du financement. Aujourd'hui, moins d'un demandeur d'emploi sur deux est indemnisé par l'assurance chômage. Si, demain, en vertu d'une application du modèle

danois, il faut que tous les travailleurs, salariés ou pas, soient indemnisés à 75 ou 80 % de leur salaire, il faut multiplier par deux les recettes du régime d'assurance chômage !

Au bout du compte, on s'aperçoit qu'on met beaucoup de termes neufs sur des problèmes qui sont en fait des problèmes anciens, et quasi-éternels.

› **Adel NEDJA, MEDEF, Seine-et-Marne :**

### LA FLEX-SÉCURITÉ, C'EST UNE BONNE PISTE

« La question des transitions professionnelles nous fait craindre des contraintes et des charges supplémentaires, sans en enlever.

Dans le modèle danois, les salariés ont pratiquement tous l'équivalent du contrat de transition professionnelle, c'est-à-dire le maintien du salaire pendant un an à pratiquement 100 %, beaucoup d'accompagnement à l'emploi, des droits qui survivent après le départ de l'entreprise. Mais les employeurs danois disposent d'une flexibilité totale pour licencier, pratiquement sans obstacle.

Je suis persuadé qu'en enlevant certaines contraintes

qui pèsent sur les employeurs – réglementation, menaces de prud'hommes, délais de procédure d'implantation d'une société – on créerait plus d'emplois. Nous croyons à cette vertu : plus l'argent circule, plus on enrichit le pays, plus on crée de l'activité. Il y a un cercle vertueux de l'activité, comme il y a un cercle vicieux de l'inactivité, de la décadence, et de la récession.

Les pays nordiques ont choisi ce dispositif du marché de l'emploi ; ils ont un taux de croissance plus important que les autres pays européens... Et les salariés nordiques ne sont pas plus malheureux que les salariés français.

La flex-sécurité, c'est une bonne piste. Et si on nous laissait discuter entre partenaires sociaux, on arriverait à une solution. Notre problème c'est que le législateur se mêle tout le temps de ce qui ne le regarde pas ; il ne nous laisse jamais aller jusqu'au bout. Et ça, ça détruit le dialogue social ! »

## 2

### QUELS ACTEURS POUR QUELS LEVIERS ?

« L'adaptation passe par un renouvellement du jeu des acteurs, une réactivité de la part de ces acteurs et nécessité de prendre aussi la marge des opportunités et pas seulement des contraintes issues des transformations en cours », note **Françoise BENCZKOWSKI, auditeur de la session de l'INTEFP.**

Elle déplore un manque de vision stratégique chez les entreprises, qui prennent difficilement la mesure des enjeux en matière de pénurie de main d'oeuvre, mais aussi les politiques publiques, plus curatives que participatives.

**Françoise BENCZKOWSKI** avance des propositions pour favoriser une action coordonnée des

acteurs en articulant des dispositifs autour de la sécurisation des trajectoires professionnelles (qualification, accès au droit à la formation...), et en créant un environnement favorable pour que les acteurs se saisissent des outils et réfléchissent à des stratégies d'ensemble. L'Etat doit être très présent car au bout de la chaîne, c'est une question de solidarité.

Le rapprochement ANPE/Assedic, l'implication des Maisons de l'Emploi vont dans le bon sens. Mais il y a d'autres pistes intéressantes au niveau européen. La Région, qui monte en puissance, et les bassins d'emploi apparaissent comme l'échelon pertinent de l'espace de régulation, car c'est au niveau des territoires que se construisent les marchés. L'espace, c'est aussi l'espace de la transversalité : un découplage des dispositifs semble indispensable. Enfin, ce peut être aussi de nouveaux modes de contractualisation, plus souples comme les contrats inter-entreprises, mais leur utilisation n'est pas très développée.

« Des choses existent qui pourraient être coordonnées, optimisées, certaines demanderaient une révolution culturelle telle que la mise à plat des systèmes de protection sociale, le rééquilibrage entre la loi et la négociation, entre la solidarité et la logique assurantielle, conclut Françoise BENCZ-KOWSKI. Il faut privilégier l'approche pragmatique, c'est en marchant qu'on avance. »

### L'État reste un acteur central

L'État établit et entretient la synergie entre les acteurs (ASSEDIC, chambres consulaires, ANPE, AFPA) grâce aux possibilités offertes par l'expérimentation. Son rôle reste essentiel pour ce qui est d'organiser et de suivre les dispositifs qu'il contribue souvent à mettre en place. Par ailleurs, l'État assure une viabilité financière : les coopératives d'activité, représentant de 1000 à 1500 salariés, ne peuvent survivre sans son soutien financier.

### Remettre en cause des institutions ?

Un participant des Débats de l'INTEFP posait crûment la question : « faut-il garder la CPAM, la MSA, le RSI ? Pourquoi existe-t-il autant d'organismes liés à la retraite ? En questionnant le dispositif actuel, on remet en cause beaucoup d'institutions et beaucoup de "sénateurs"... »

« Ainsi, suggérait un autre participant, un salarié peut quitter une caisse et transférer ses acquis en terme de pension s'il change d'entreprise et de pays. Comment peut-on, malgré les institutions, organiser une telle portabilité des droits ? »

Un troisième participant modérait cette constatation : « les institutions sont certes intouchables, mais les passages existent. On sait, par le système de l'ACCRES, passer du salarié au travailleur indépendant. Mais on ne sait pas faire lorsque le travailleur indépendant se licencie lui-même : il n'existe rien derrière. »

### Les partenaires sociaux s'investissent

La question de la sécurisation des parcours ouvre donc un champ créateur de droit pour les partenaires sociaux. Depuis mars 2007, les contacts se multiplient sur ce thème, largement repris dans l'actualité politique.

L'exemple de l'accord européen sur la silice cristalline respirable, exposé lors des Ateliers de l'INTEFP (Cf. encadré : "L'accord intersectoriel sur la silice cristalline respirable"), a montré comment les acteurs sociaux peuvent être une source de droit à l'échelon européen. La commission européenne doit (c'est un devoir) promouvoir le dialogue entre les partenaires sociaux. En vertu de l'article 138/139 de l'accord de Maastricht, les acteurs sociaux ont la possibilité de conclure des accords collectifs. L'accord sur la silice cristalline (6 % des décès professionnels) relève de l'article 139, mentionnant la possibilité pour les acteurs d'engager des « accords autonomes ».

Cet exemple d'accord multisectoriel autonome comporte tout de même des réserves : la dangerosité avérée de la silice cristalline en fait un sujet consensuel ; les mêmes négociations sur une question de durée du travail auraient demandé beaucoup plus de temps ! Par ailleurs, l'accord ne s'applique que dans les entreprises ; les cabinets de prothésistes dentaires ne sont donc pas concernés. Enfin, l'accord pose débat : a-t-il été signé pour éviter une législation plus contraignante ? Certes, il représente un progrès, car les nouveaux entrants n'avaient aucune législation. Reste à suivre au niveau interministériel et industriel...

#### L'ACCORD INTERSECTORIEL SUR LA SILICE CRISTALLINE RESPIRABLE

Jean-Marie CHANDELLE, directeur général de Cembureau (association européenne du ciment), et Michel DECAYEUX, négociateur de la Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie (EMCEF), détaillent l'accord signé le 25 avril 2006 par les partenaires sociaux

Respirer de la silice cristalline provoque la silicose, voire des cancers. Ce risque est présent dans nos industries, cimentières notamment. Après une négociation assez rapide, nous avons conclu un accord dans le cadre du dialogue social européen pour protéger les travailleurs.

C'est un accord autonome avant d'être un accord intersectoriel. Dans cette négociation sur un terrain vierge, 14 groupements professionnels, pilotés par deux comités paritaires (politique et technique), se



## 3

## SÉCURISER LES PLUS FRAGILES : DEMANDEURS D'EMPLOI, NON SALARIÉS, JEUNES ET SENIORS

La question de la sécurisation des plus fragiles dans le cadre de parcours de plus en plus chaotiques, est un champ largement couvert dans les discours, mais relativement peu par les partenaires sociaux dont la clientèle traditionnelle reste les salariés en cours d'emploi dans l'entreprise. Avec les discussions en cours, les attitudes sont en train d'évoluer. Voici quelques réflexions et prises de positions.

### Actions en direction des demandeurs d'emploi

**David ROUSSET (FO) :** « Nous sommes amenés à nous préoccuper des populations "hors travail" »

« Jusqu'à présent, de façon générale, les organisations syndicales s'intéressaient assez peu au « hors travail. Mais, progressivement, on est amené à le faire, et pour plusieurs raisons. »

« La première, c'est qu'il y a de la demande : de plus en plus de gens ne sont pas ou ne sont plus dans la sphère de l'emploi. Du coup, chaque syndicat se décide à prendre ce problème à bras le corps. La mobilisation contre le CPE est un bon exemple : on a vu des cortèges syndicaux, des cortèges d'étudiants et même parfois des lycéens se mobiliser sur une question commune. C'est un peu la même chose sur la question des stagiaires... qui ne sont plus tout à fait étudiants et pas encore salariés ; pourtant, c'est du salariat déguisé. Ainsi, la force des événements, le poids de la réalité fait qu'il faut bien s'en occuper. »

« La deuxième raison, c'est que, de plus en plus, dans un parcours professionnel, il y a des périodes de chômage. Ainsi, nous allons représenter et défendre quelqu'un pendant qu'il est salarié ; puis, nous ne nous en préoccupons plus lorsqu'il est chômeur ; enfin, nous nous en occupons à nouveau à partir du moment où il a trouvé un boulot. Évidemment, ce n'est pas cohérent. D'ailleurs, si tout le monde parle de "chômeurs", FO préfère l'expression "salarié en recherche d'emploi", car un demandeur d'emploi inscrit à l'ANPE est un travailleur, un salarié privé d'emploi qui a vocation à en retrouver. La multiplicité des accidents de parcours fait que, de toute manière, on est bien obligé de s'en occuper. On ne le fait pas à reculons : c'est une bonne chose, ce n'est pas une contrainte. »

sont attachés à s'écouter mutuellement au-delà des clivages juridiques qui marquent l'Union européenne, en s'appuyant sur la possibilité de conclure un accord collectif par une négociation sociale offerte par le traité de Maastricht.

En vertu de l'article 139, si les partenaires sociaux entament une négociation, la Commission doit suspendre son initiative réglementaire pendant 9 mois. La Commission conserve son pouvoir d'initiative : si l'accord ne lui plaît pas, elle peut légiférer. Dans notre cas, les parties avaient intérêt, y compris la Commission, à ce que cela fonctionne.

Lorsque l'accord est conclu, deux possibilités apparaissent : transformer l'accord en une mesure réglementaire ou développer un accord autonome, sans intervention de la partie législative. Les partenaires sociaux vont jouer un rôle plus important encore dans la mise en œuvre. Ainsi, mi-2007, lors d'une réunion avec les partenaires sociaux,

chaque branche devait indiquer les mesures prévues pour l'application dans les différents pays. C'était une solution encore peu exploitée. C'est ainsi le 1er accord autonome dans l'industrie en Europe ; il concerne 2 millions de travailleurs dans 15 secteurs industriels pesant 250 milliards d'Euros. Compromis acceptable pour tous dans l'intérêt des salariés et de l'entreprise, le but de l'accord est de minimiser l'exposition à la silice cristalline, en introduisant une procédure d'évaluation des risques, en identifiant et rendant obligatoire des pratiques, notamment de formation, qui permettent d'introduire des mesures de prévention. Conclusion : mieux vaut un bon accord qu'une mauvaise directive...



Michel DECAYEUX et Jean-Marie CHANDELLE

**Céline COLLOT (CFDT) :** « Développer les formations pour les demandeurs d'emploi. »

« La CFDT s'implique dans des accords destinés à aider les personnes sans emploi aujourd'hui, notamment en terme de formation, qui est vraiment le moteur pour retrouver un emploi, pour être employable. »

### Actions en direction des non salariés

**André LEGAULT(CFE-CGC) :** Un problème culturel

« Notre organisation professionnelle travaille sur le champ des non salariés ; mais nous nous heurtons à un problème culturel en France. »

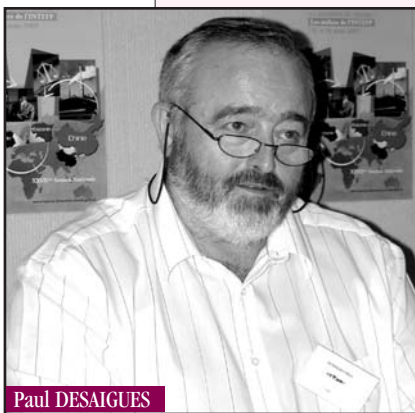
« Je prends un exemple : le problème de l'anticipation de la formation. Quand un salarié souhaite faire une formation pour essayer d'évoluer dans l'entreprise ou même en dehors de l'entreprise, ça pose des problèmes parce que l'employeur ne sou-

haite pas voir un bon élément s'en aller. Mais ce n'est pas parce que le salarié nouvellement formé va quitter l'entreprise que celle-ci ne pourra en bénéficier ! En effet, cet ex-salarié peut travailler en tant que sous-traitant, en tant qu'expert, en tant que commercial, etc., et donner de nouveaux débouchés à l'entreprise qui l'employait. Ainsi, l'externalisation de services peut aussi offrir des opportunités aux salariés. »



« Aujourd'hui, nous sommes souvent dans une espèce de cocon : on essaie de garder les meilleurs. C'est ce qui nous empêche, certainement, d'avoir un certain dynamisme de créativité, de création. C'est un axe que nous défendons. »

## INTERVIEW



Paul DESAIGUES

► **Paul DESAIGUES, CGT :**

« ORGANISER  
L'ENSEMBLE DES ACTIFS  
EN SITUATION  
DE TRAVAIL. »

Selon le délégué syndical central IBM Paul DESAIGUES, la CGT se positionne sur "le plein emploi solidaire" et s'intéresse de fait à tous les actifs, sans exception.

**Votre organisation syndicale commence-t-elle à s'intéresser aux publics qui sont hors du statut salarié ?**

**Paul DESAIGUES (P. D.) :** Deux précisions, tout d'abord. Le salariat reste très dominant, même s'il y a, éventuellement, une érosion. Ensuite, la question est de savoir si un salarié privé d'emploi est ou non un salarié ? Pour nous, CGT, la réponse est "oui". Donc, on l'organise de la même façon que celui qui a intégré un emploi et qui est dans une entreprise. La CGT se positionne sur "le plein emploi soli-

daire", selon notre jargon. Nous considérons que toute personne, que tout actif est en droit d'être en prise avec une activité socialement utile. En disant cela, je généralise et je ne m'occupe pas de savoir si c'est dans le cadre d'une relation salariée dépendante avec lien de subordination ou pas, etc.

**Qu'entendez-vous par "le plein emploi solidaire" ?**

**P. D. :** Nous cherchons à organiser l'ensemble du salariat, l'ensemble des actifs en situation de travail, dans le cadre d'une mutualisation, d'un regard croisé sur les problématiques. Nous portons l'idée d'un nouveau statut du travail salarié, sur lequel nous réfléchissons, qui inclut une sécurité sociale professionnelle.

Un exemple : les étudiants contraints de travailler pour pouvoir faire leurs études. Nous estimons qu'ils sont dans le même contexte que les autres salariés. Nous avons donc avancé un certain nombre de revendications sur le statut de l'étudiant en situation de travail, notamment sur le statut de stagiaire, de façon à pouvoir les organiser alors qu'ils sont en situation de faiblesse.

## Actions en direction des jeunes

**Céline COLLOT (CFDT) :** « Améliorer l'articulation formation - entreprise. »

« Vis-à-vis des jeunes, nous n'avons pas d'accord aujourd'hui. Nous devons y travailler. Nous nous sommes fortement impliqués sur le travail réalisé entre entreprises et universités, pour faire en sorte que ces deux entités se comprennent, et que les

jeunes, rendus plus employables, puissent être intégrés plus rapidement au sein de l'entreprise. Au niveau de la politique de recrutement, nous n'avons pas encore de solution. Pour nous, l'important, c'est vraiment que l'articulation entre la formation initiale et l'entreprise soit beaucoup plus efficace qu'elle ne l'est aujourd'hui. »

**David ROUSSET (FO) :** « Beaucoup plus d'échanges et de travail en commun »

« Nous nous sommes aperçus qu'avant, deux mondes cohabitaient : le monde du jeune en phase de scolarisation et celui du jeune en phase professionnelle. Notre réflexion a longtemps porté sur la deuxième phase. »

« Les vingt dernières années ont changé ça. Comment ? Par exemple, par un travail régulier avec les organisations de jeunes, notamment les organisations syndicales étudiantes, qui ont un poids et avec lesquelles nous avons toujours eu une histoire proche. Nos liens se sont renforcés. Nos réflexions ne sont d'ailleurs pas forcément identiques sur tout. Mais il y a plus de passerelles qu'avant entre ces deux mondes-là. Par exemple, "Génération précaire", c'est Monsieur Jourdain : ces jeunes font du syndicalisme sans le savoir. Ils ont la volonté de représenter les stagiaires, rencontrent les organisations syndicales etc. »

« Donc, beaucoup plus d'échanges et de travail en commun que sur les dernières années. Hier, les problématiques étaient complètement différentes. Maintenant, un parcours universitaire, un enseignement scolaire, sont susceptibles d'intégrer le marché du travail sous des formes précaires ; évidemment, nécessité fait loi, les deux champs se rencontrent. »

**Adel NEDJA (MEDEF) :** « Dire aux parents que la formation ne s'arrête pas à l'école »

« Nous sommes concernés par les jeunes qui cherchent un premier emploi. Nous avons besoin de savoir ce que ces jeunes attendent, ce que l'entreprise représente pour eux, notamment pour adapter les relations avec les nouveaux embauchés. On va même plus en aval puisque beaucoup d'organisations professionnelles vont carrément à l'école à la rencontre des futurs employés, dans un souci d'adéquation avec l'intérêt de l'entreprise, et pour orienter l'Education Nationale pour qu'elle "produise" les compétences dont les entreprises ont

### INTERVIEW

**André LEGAULT (CFE-CGC) :** « La sécurisation des parcours professionnels commence dès la classe de 3ème. »

Selon le délégué syndical central CFE-CGC, salarié de la société finlandaise KONE, le maître mot, c'est "anticiper".

#### *Où en est votre réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels ?*

**André LEGAULT (A. L.) :** Aujourd'hui, lorsqu'on parle de sécurisation des parcours professionnels, on se borne à essayer de traiter le mieux possible les aléas de la vie professionnelle, les problèmes de licenciements, de restructuration d'entreprise, etc. À la différence de certaines organisations syndicales, la CFE-CGC estime que la sécurisation des parcours professionnels commence bien en amont, vers la fin de la classe de 3ème, au moment où les jeunes commencent à s'orienter. Un quart de la population des moins de 26 ans est au chômage ; ne s'agit-il pas déjà d'un problème de sécurisation des parcours ? De même, à l'autre bout de l'échelle : il faut prendre en compte la gestion de l'employabilité des seniors.

#### *Quelles premières idées émergent de ce travail ?*

**A. L. :** Nous avons fait des propositions visant à mettre en place les différents acteurs, y compris l'Education Nationale, au centre de la réflexion sur la sécurisation de l'intégralité des parcours. Nous essayons d'établir un état prospectif, notamment des métiers qui seront développés dans les dix ou quinze prochaines années. Nous avons aussi commencé à sensibiliser les conseillers dans les observatoires, dans les centres ONISEP etc., sur les types de métiers et de débouchés.

besoin. En Seine-et-Marne, nous avons concentré nos efforts sur les élèves de 4ème, car c'est là que se passe l'orientation. Nous allons aussi voir les jeunes dans les amphis, les IUT ».

« Notre premier message, c'est : nous ne sommes pas là comme sergent recruteur parce qu'on a besoin de maçons, de soudeurs ou de commerciaux, mais pour dire aux jeunes que ceux qui choisissent un métier du secteur marchand auront du travail, qu'il y a de la place pour chacun selon ses capacités, ses possibilités. »

« Nous avons un deuxième message à l'intention des parents : ce n'est pas la peine de pousser votre enfant vers des études où il ne fait rien, n'obtient pas de diplôme et part sur un échec ; poussez-le plutôt vers la vie active, car il y a une deuxième vie après l'école. La formation ne s'arrête pas à l'école. Il y a la formation continue, la possibilité de faire des allers-retours... Ce message est moins bien perçu. »

### Actions en direction des seniors

**Céline COLLOT (CFDT) : VAE et bilan de compétences pour les plus de 50 ans**

« Dans le cadre de l'accord emploi des seniors, nous avons obtenu la mise en place d'un CDD senior pour les plus de 57 ans, de 18 mois, renouvelable une fois. De même, nous avons demandé aux FONGECIF qu'ils mettent dans leur priorité budgétaire une ligne pour la VAE et le bilan de compétences pour les plus de 50 ans. »

**Adel NEDJA (MEDEF) : « Chez les seniors, pas assez de candidats à la formation »**

« Nous travaillons sur le thème du maintien de l'employabilité des seniors, notamment via la formation. Reste que très peu de salariés de plus de 45 ans sont demandeurs de formation. Dans la Seine-et-Marne, où 90 % du tissu économique est fait de PME, pour l'essentiel des sous-traitants, le problème n'est pas de licencier les gens, c'est de les garder ! Un problème que la loi sur les départs anticipés pour ceux qui ont commencé à travailler à 14 ans rend d'autant plus aigu, surtout lorsque les entreprises peinent à recruter. »

« Au niveau national, nous essayons de repousser l'âge de la retraite, pour tarir la filière de ce qu'on appelle "la solution d'âge". Nous avons passé quelques années à l'abri de ces mesures, et maintenant, chaque fois qu'il y a un plan social, il y a cette

solution, malheureusement, la moins douloureuse du point de vue social sur le court terme. »

**André LEGAULT (CFE-CGC) : Paradoxe**

« Nous travaillons en interprofession sur la problématique des seniors. C'est assez délicat. On se rend compte que les salariés n'aspirent souvent qu'à une chose : pouvoir partir le plus tôt possible. Aussi, faire en sorte qu'ils restent n'est pas évident ! »

« Un exemple : les métiers de l'ascenseur, en tension aujourd'hui. Malgré les dispositifs qui leur permettent de pouvoir continuer dans l'entreprise, les gens âgés de 60 ans font valoir leur droit à leur retraite ; mais on les retrouve après sur le terrain en tant qu'expert, contrôleur, etc. Cela se voit de plus en plus dans des métiers similaires. »

« Si ces salariés agissent ainsi, ce n'est pas qu'une question de moyens financiers. Nous avons signé des accords sur la possibilité de travailler plus longtemps, mais ces dispositifs ne trouvent pas forcément preneurs. Dans le cadre des restructurations d'entreprises, souvent, les gens n'attendent que de pouvoir partir avec un gros chèque à 55-56 ans. »

« Ainsi, il y a un paradoxe : on cherche à régler des problèmes fondamentaux comme les systèmes de sécurité sociale ou des retraites en incitant les gens à travailler le plus longtemps possible pour améliorer leur troisième partie de vie, alors que ces mêmes personnes en ont marre et sont en rupture avec l'entreprise. »

## 4

### UN PREMIER LEVIER : ENTREtenir L'EMPLOYABILITÉ PAR LES COMPÉTENCES ET LA FORMATION

La société industrielle du début du XXème siècle s'est construite sur le taylorisme, et la destruction du modèle du XIXème où existait une tradition syndicaliste élitiste de l'ouvrier de métier qui reposait sur la compétence des ouvriers et leur organisation. Les systèmes de compagnonnage furent transférés du côté de l'entreprise. Mais les Trente Glorieuses n'ont pas été une norme, plutôt une exception historique.



Comme le relevait un participant des Ateliers, faire pression sur le coût du travail et les coûts sociaux a un effet sur la qualification, à travers l'emploi de salariés qualifiés sur des postes peu qualifiés et faiblement rémunérés. Compétence et qualification sont-elles une donnée pour la souplesse, la flexibilité, la sécurité ? Comment garantir que la formation ne va pas être centrée, destinée à telle branche ou entreprise, mais va réellement offrir des opportunités d'accès à l'autonomie et la mobilité ?

**Jacques FREYSSINET**, professeur à Paris 1, positionne les compétences comme un des socles permettant d'assurer la continuité des droits à travers la diversité des parcours.

« On trouve une référence historique dans les ouvriers spécialisés et leurs syndicats. Le salarié dispose d'une compétence reconnue et transférable, reconnue dans les conventions collectives de 1936. La compétence est alors reconnue et appréciée : les salariés mécontents pouvaient quitter leur emploi pour une autre embauche. Jusqu'à la première Guerre mondiale, la sécurité pour les ouvriers n'est pas liée à la durée du travail avec une entreprise, mais à la capacité à trouver ou créer des alternatives. »

Aujourd'hui, alors que l'enseignement professionnel a du mal à s'adapter aux demandes du marché du travail et aux formes d'organisation de la production, le clivage entre les ouvriers qualifiés et les autres se creuse, et la notion de compétence devient centrale.

« Que peut être une sécurité construite sur des droits à l'acquisition, l'approfondissement et le renouvellement de capacités et de compétences validées et transférables ? C'est très différent de dire qu'il existe des droits attachés à la personne qui lui permettent de construire son parcours. »

**Quant à Jean-François GERME**, professeur d'économie au CNAM, Département « Travail et entreprise », il estime que le maintien d'une employabilité reste un enjeu.

« La première sécurité, c'est de réduire le risque d'entrer au chômage ». La proportion de gens dont la rémunération baisse d'année en année est plus importante que par le passé. Or, la mobilité s'accroît lorsque le marché du travail et les conditions économiques s'améliorent, les gens bougent lors-

qu'ils se sentent en sécurité. « Un Anglais âgé n'a pas de problème concernant la perte de son emploi, car il retrouve rapidement du travail. La sécurisation, c'est d'abord moins de chômage. »

Toutes les questions de sécurité et de formation sont organisées autour de l'entreprise. Ainsi la formation continue n'est consentie par les employeurs que dans le cadre de l'emploi dans l'entreprise, les syndicats ne poussent à la formation que pendant le temps de travail : « hors du mariage avec l'entreprise, point de salut. » Tout ce qui relève d'une mobilité volontaire ou souhaitée des salariés est négligé. Les salariés viennent au CNAM pour se former, s'adapter au marché du travail et changer d'emploi, mais ils le font souvent en cachette de l'entreprise ! Dire « je me forme sur mon temps à l'extérieur », c'est dire « je prépare mon départ, je me désimplique », c'est très mal vu...

Les entreprises n'ont pas une politique visant à favoriser l'employabilité de leurs salariés, à changer de métier. D'autant qu'il existe des obstacles concrets à la mobilité : revendre son logement, faire suivre l'indemnisation chômage...

Deux éléments centraux apparaissent: le marché de la formation initiale et continue occupe beaucoup de place, mais peu de ressources existent pour accompagner la mobilité ; l'accès aux ressources est limité, alors qu'il existe un besoin de réorientation professionnelle considérable pour des populations en quête d'autonomie. L'Etat et les forces économiques et sociales doivent contribuer à l'organisation des ressources et des aides pour accéder à ces ressources. Ce qui constituerait aussi un fort élément de sécurisation des territoires.

## Mal vus

« Pourtant, relève la DRH d'une grande société, que les entreprises soient opposées à la formation est une idée reçue. Les entreprises trouvent très confortable le fait que les salariés assurent eux-mêmes leur employabilité. »

« Enfin, note un syndicaliste CFDT, on a du mal à conjuguer deux questions sur la sécurisation des parcours : les plus fragilisés vus comme incapables d'être mobiles, et ceux qui veulent évoluer et sont mobiles, et sont mal vus par leurs collègues... »

**INTERVIEW :**


Jean-François GERME

**› Jean-François GERME :**  
**« IL FAUT INCITER**  
**À LA MOBILITÉ**  
**EN FORMANT HORS**  
**DE L'ENTREPRISE »**

Pour Jean-François GERME, professeur d'économie au CNAM, Département "Travail et entreprise", le problème est « *dans un rééquilibrage entre ce qui se fait au niveau de l'entreprise, et ce qui se fait en dehors* ».

***La formation peut-elle participer à la sécurisation du parcours professionnel ?***

Jean-François GERME (J.-F. G.) : Le problème, c'est que le dispositif de formation continue est entièrement centré sur l'entreprise et non sur les entreprises prises dans leur ensemble. Il se résume quasiment au plan de formation qu'élabore chaque entreprise, que les salariés peuvent suivre et qui permet de les adapter aux objectifs fixés. D'une certaine manière, la formation continue est une prime à l'immobilité ou à la stabilité.

***Pourtant, il existe des dispositifs tels que le CIF (Congé Individuel de Formation) ou le DIF (Droit Individuel à la Formation)...***

J.-F. G. : Certes. Mais tout ce qui est en dehors de l'entreprise est vraiment vu à minima. Ainsi, tout ce qui relève de ce qu'on appelait la promotion sociale a eu plutôt tendance à implorer et à prendre moins d'importance. Je l'ai constaté au CNAM : souvent, les individus font des projets professionnels, veulent bouger, s'adapter à l'emploi, au métier, mais pas forcément par rapport à leur entreprise.

***Prendre en main sa formation n'est pas à la portée de tous...***

J.-F. G. : Le DIF, c'est très récent. De l'ordre de 400000 personnes prennent des initiatives pour se former en allant au CNAM ou suivre des cours dans les mairies... C'est relativement peu. Mais ces démarches n'ont jamais vraiment été accompagnées, alors que les gens concernés ont des problèmes d'orientation, des problèmes de financement, etc.

***Le DIF peut-il représenter une opportunité pour les qualifications "transférables" ?***

J.-F. G. : Le DIF n'est pas lui-même complètement transférable, car il faut le consommer au bout de six ans [NDLR : 20 heures par an cumulables mais à solder au bout de 6 ans]. D'autre part, on ne fait vraiment quelque chose en matière de formation que sur des volumes de 300 heures, plus du travail personnel, donc de la formation qualifiante, éventuellement des diplômes transférables, des qualifications transférables, etc. Le DIF reste très modeste.

En fait, il se pose un double problème : celui de l'accès à des formations de durée satisfaisante et celui de la construction même des qualifications. Un exemple : les Contrats de Qualification Professionnelle permettent normalement d'appliquer les qualifications transférables au moins au niveau d'une branche ; mais ils ont tendance à devenir des diplômes quasi concurrents de ceux de l'Education Nationale, et non des espèces de diplômes qui donnent effectivement accès à l'emploi. Ainsi, pour permettre la circulation des gens sur les marchés, il faut davantage de certifications centrées sur les formations tout au long de la vie.

***Que faudrait-il faire pour endiguer la vulnérabilité des plus jeunes et des plus anciens ?***

J.-F. G. : La première chose, c'est d'aider les gens, y compris d'âges intermédiaires, à bouger ; au moins aider ceux qui ont un emploi mais qui voudraient en changer, soit près de deux millions de personnes ! Parmi eux, beaucoup ont un emploi précaire et recherchent un emploi plus stable. J'estime que pour lutter contre la précarité, il faut inciter à la mobilité ! Favoriser la mobilité en la sécurisant le plus possible, cela peut favoriser l'emploi pour les jeunes et les gens âgés. En fait, il faudrait un service public de l'emploi qui soit un service pour tous, et non un service réservé aux demandeurs d'emplois.

Il faut aussi qu'on arrête de raisonner constamment en terme de partage du travail. Que les plus âgés laissent la place aux jeunes... C'est faux ! Nos taux d'emploi sont parmi les plus bas de l'Union européenne, ce qui prouve bien que de faire peu travailler les âgés et les plus jeunes ne réduit pas le taux de chômage.

**Quel type de dispositif proposer ?**

J.-F. G. : Le problème est dans un rééquilibrage entre ce qui se fait au niveau de l'entreprise, et ce qui se fait en dehors. Pourquoi veut-on absolument que salarié et entreprise soient toujours en harmonie ? Il faut plus de dispositifs non uniquement centrés sur l'entreprise. Aux Etats-Unis, c'est très fréquent d'aller au cours du soir. En lisant les polars américains, vous comprenez le problème de la promotion sociale : à un moment ou à un autre, un personnage suit un cours du soir. "Pretty Woman", c'est ça ! Là-bas, les gens trouvent dans la société des ressources plus importantes que celles qui existent en France. Ici, l'employeur a un a priori défavorable lorsqu'un salarié lui demande une formation ; du coup, le salarié se cache, surtout s'il envisage de partir ! Le cours du soir est considéré comme ringard. Le modèle de l'excellence, c'est : je sors de l'école à 22-23 ans avec un niveau Bac + 5 ; ça c'est bien. Tout autre type de parcours de formation, ce n'est pas bien.

D'autre part, il faut développer les allers-retours éducation-emploi, la possibilité de revenir à temps partiel dans un appareil éducatif, par exemple. Certains le font déjà : mais, à nouveau, il s'agit de ceux qui en ont la capacité, qui ont de hauts niveaux de qualification.

**En France, malgré une formation adaptée, changer de voie, de métier, n'est pas simple ; pourquoi les recruteurs sont-ils si peu sensibles à ce type de démarche ?**

J.-F. G. : Dans une partie importante de la société française subsiste une forte méfiance à l'égard de la formation... En fait, une méfiance à l'égard de ce qui bouge. On pense aux cadres, alors que c'est eux qui bougent le moins. Les gens les moins qualifiés, eux, bougent parce qu'ils cherchent plus fortement à s'en sortir ou à trouver mieux, à trouver plus stable...

Il y a plein d'obstacles à la mobilité. Un exemple : quand vous bougez, quand vous changez d'emploi, vous allez payer beaucoup d'impôts l'année où justement vous gagnez moins, sans parler du coût d'un déménagement... Autre exemple : la limite d'âge est un frein à la mobilité. Aussi, puisque beaucoup de gens veulent bouger, favorisons au moins la mobilité volontaire. Quand les gens ont envie de bouger, pourquoi ne les aide-t-on pas ?

**Des outils :  
le DIF, la GPEC, le CIF**

**Paul DESAIGUES (CGT) : « Le DIF est un embryon de droit attaché à la personne »**

*« Le DIF est, par certains côtés, un droit opposable à l'employeur puisqu'il ne peut pas être refusé ad vitam eternam... Nous sommes là dans le droit fil de l'accord interprofessionnel sur la formation professionnelle que les huit organisations ont signé fin 2003, qui affirme que la formation a pour vocation de répondre aux besoins du salarié et de l'entreprise, et donc vise à la fois au développement personnel et au développement économique. »*

*« Cet accord modifie complètement la relation salariale dans l'entreprise : à partir du moment où le salarié se reconnaît investi de la capacité à se projeter dans un futur, ça l'oblige à regarder ce que va devenir l'entité économique dans laquelle il travaille, donc, à s'y intéresser directement. Alors que jusqu'à maintenant, dans le cadre du contrat de travail, il y avait essentiellement l'obligation d'adaptation au poste de travail. »*

*« De fait, beaucoup de salariés considèrent que la formation concerne l'employeur et n'est pas de leur ressort. Avec cet accord, on prétend vouloir répondre aux besoins du salarié et à ceux de l'entreprise en tant qu'entité économique, pas en tant qu'employeur. La CGT a signé cet accord parce que le DIF, c'est un embryon de droit attaché à la personne. »*

**Céline COLLOT (CFDT) : « Le DIF est une voie médiane »**

*« Le DIF a pour objectif de sortir du système binaire dans lequel l'employeur adapte ses salariés au travail et le salarié choisit sa formation pour évoluer ou se reconverter. C'est une voie médiane : l'employeur et le salarié se mettent d'accord sur une formation qui doit servir à l'entreprise avec l'apport de compétences supplémentaires et au salarié pour qu'il soit plus employable et puisse rebondir ailleurs. Le DIF implique donc plus de dialogue entre l'employeur et le salarié sur la formation.*

*Mais le DIF ne va pas résoudre le problème de l'accès à la formation, car les salariés ne savent pas forcément qu'ils peuvent avoir accès à la formation. Le premier travail c'est de leur dire : c'est important de se former !*

« C'est le but de la création d'un entretien professionnel qui a lieu tous les deux ans : il permet de parler de l'évolution professionnelle du salarié sans notation derrière, pour que la formation ne soit pas assimilée à une sanction. »

Pour **André LEGAULT (CFE-CGC)** : « Le DIF, pas connu, difficile à comprendre, mais en phase d'appropriation »

« Le DIF pose un petit problème : pas de soucis pour le volet « droit », en revanche, le volet "individuel", génère des difficultés. Lorsque le DIF a été mis en place, il s'adressait notamment aux petites entreprises qui avaient des difficultés d'accès à la formation. Mais, aujourd'hui, on s'aperçoit que dans les PME, ces dispositifs ne sont pas connus des salariés. Il faut dire que dans de plus grandes entreprises, on s'est un peu gratté la tête : les ressources humaines ont du mal à bien comprendre le DIF. »

**Bruno DEBATISSE (DRH chez LEGRAND)** observe que « dans notre entreprise, nous avons des demandes qui, pour l'essentiel, émanent de gens qui réfléchissent régulièrement à l'évolution de leur carrière, qui sont à la recherche de formations nouvelles et de dispositifs nouveaux. Mais, ça ne représente qu'une minorité ». « Je pense qu'à plus long terme, le DIF sera davantage sollicité », ajoute-t-il.

**Adel NEJDA (MEDEF)** : « Le DIF peut être associé à d'autres formations »

« Ce dispositif existe depuis trois ans à peine. Dans certaines branches, les accords ne datent même pas d'un an. Rappelons-nous le Congé Individuel de Formation, introduit par les partenaires sociaux en 1984 et signé en 1986. Au départ, nous avions un taux d'acceptation de 70 % ; maintenant, il est de 25 %, parce qu'il y a plus de demandes. »

« Pour le DIF, ça sera la même chose. Avec une petite différence : la durée de formation est de 120 h. Pour autant, on oublie souvent de dire qu'on peut associer un DIF avec une formation de catégorie 2 ou de catégorie 3 pour atteindre une qualification nécessitant 150 h ou 180 h. »

« Pour autant, la formation n'est pas la solution miracle ; ce n'est pas la baguette magique qui va donner l'employabilité à un salarié et permettre de retrouver du travail. »

## ACCORD GPEC : L'EXEMPLE DE SFR

**Xavier COURTILLAT, délégué syndical central CFDT, évoque l'accord GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) signé chez SFR après 15 mois de négociation par trois des syndicats.**

Le groupe SFR, entreprise jeune en forte croissance, de 8000 salariés, dont 50% sont des cadres essentiellement recrutés dans les années 90, d'un niveau de formation initiale élevé, n'a jamais vu l'urgence de discuter de l'avenir et de l'évolution professionnelle des salariés. C'est le plan social de Cégétel, la fin d'une époque, qui a propulsé la négociation d'un accord GPEC à partir de juillet 2005, pour aboutir à sa signature en octobre 2006. Les organisations syndicales ont rapidement fixé les règles du jeu : aller vers l'accompagnement professionnel des salariés, et non pas préparer les futurs PSE. Priorité à la formation et la prise en compte des cas individuels : accepter de former des gens sans contrepartie et permettre aux salariés d'évoluer professionnellement de manière sécurisée. « Si l'environnement est sûr, les gens se montreront souples et rationnels. »

Une GPEC est une projection sur 3 ans de l'évolution de l'entreprise – dans un secteur en rapide évolution. Une base de l'accord est le volontariat : tout est soumis à l'initiative et à l'approbation des salariés. De son côté, le groupe s'engage à conserver un effectif stable pendant les 3 ans de la durée de l'accord. Des entretiens d'objectif professionnel avec les RH à l'initiative du salarié ont remplacé les entretiens annuels d'évaluation des performances, pour permettre à l'employé de parler de son projet personnel. Des lieux d'information sur l'activité, les autres métiers et opportunités dans l'entreprise ont été créés, notamment à l'intention des effectifs travaillant "à la chaîne" sur des plateaux d'appels. Plus original, l'accord prévoit des congés pour projet professionnel externe, permettant à un salarié de suspendre son contrat de travail avec SFR afin de réaliser une période d'essai dans une autre entreprise, en conservant la possibilité de réintégrer son poste.



► **Renée HUSSON,**  
*Directrice du Fongécif Rhône-Alpes*

### LE FONGÉCIF : UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT

Le Congé Individuel de Formation, créé par les partenaires sociaux en 1971, est un dispositif géré paritaire à l'échelle d'un territoire. Il existe 22 Fongécif régionaux ; le Fongécif Rhône-Alpes a accompagné 5421 salariés en 2005. « Une goutte d'eau dans l'océan, mais le dispositif est innovant ».

#### Projet individuel

Les salariés commencent par contacter un conseiller, afin de préciser des projets et des motivations souvent floues malgré la pléthore d'information – 69 % des salariés souhaitent un changement de leur vie professionnelle, 21 % veulent accéder à un niveau qualitatif supérieur, les autres visent une meilleure compétence au poste, un enrichissement culturel et social...

« Notre public est en majorité des 30-45 ans, mais nous accueillons de plus en plus des moins de 25 ans qui ont fait peu ou de très longues études, coincés dans des emplois précaires, en recherche de qualification. En Rhône-Alpes, beaucoup de salariés viennent de PME, qui ont peu de ressources et où l'évolution est impossible. Les ouvriers peu qualifiés sont une priorité. »

#### Visibilité

« Nous amenons les salariés à rencontrer des professionnels, connaître l'adéquation de la formation par rapport au secteur visé, trouver de la documentation, les centres ressources. Pour nous, La connaissance intime du territoire, avoir de la visibilité dans les emplois et les métiers de demain est essentiel. Le conseiller valide les dossiers et les présente devant une Commission paritaire. Le Fongécif n'a pas d'obligation de résultat : « nous accompagnons au mieux le salarié avant le passage en commission. Lettre de motivation, projet du salarié, connaissance des dossiers sont des éléments essentiels. »

Quant au suivi des salariés après le CIF, c'est une question ouverte. « Parfois le salarié revient dans l'entreprise avec une nouvelle frustration, le relais ne se fait pas. ». L'offre de formation, reposant trop souvent sur des cursus scolaires alors que les salariés ne viennent pas tout neufs, doit encore évoluer. « Un dispositif offrant le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie doit donner un cadre juridique à la notion de parcours professionnel, assurer un accompagnement personnalisé, donner l'accès aux acteurs de la formation, réfléchir sur les coûts, repenser les formations en intégrant les acquis des salariés, identifier les publics les plus démunis. »

## 5

### SECOND LEVIER : ÉTABLIR DES PASSERELLES ENTRE LES STATUTS

Depuis plus de dix ans, on a défini les principes d'une gestion souhaitable des « transitions ». Il s'agit de la gestion systématique et négociée des étapes de la carrière professionnelle, familiale et personnelle. Quatre principes sont le plus souvent retenus :

- **L'« empowerment » des personnes** : les décisions collectives visent à accroître le nombre et l'intérêt des opportunités offertes aux gens.
- **La solidarité entre les différents groupes de travailleurs** : c'est le principe qui dirige l'assurance chômage.
- **Le co-financement et la gestion partagée** : tout le monde a intérêt à ce que les choses se passent bien.
- **Enfin, la gestion par projet**. La mobilisation des collectifs concernés est aussi centrale : la gestion des transitions doit être animée par les personnes elles-mêmes et non pas décidées d'en haut.

#### INTERVIEW :

Céline COLLOT (CFDT) :

#### *Que faites-vous pour les indépendants, souvent d'anciens salariés qui ont ainsi créé leur emploi ?*

C. C. : On n'a pas encore vraiment fait quelque chose. Lorsque des salariés doivent se reclasser, on essaye de prendre en compte le fait qu'ils puissent devenir indépendants et on veille à les soutenir. Nous devons travailler sur les droits, sur la garantie d'une protection sociale entre statut de salarié et statut d'indépendant. Mais il n'y a pas encore d'accord en tant que tel... Le cœur de métier des organisations syndicales, c'est s'occuper des salariés. Il faut donc une évolution des mentalités... Ce qui n'est pas si facile !

#### *Une révolution culturelle ?*

C. C. : Voilà. On va y travailler parce que ça devient un sujet majeur. Mais, c'est vrai que, jusque-là, on se centrait vraiment sur le salarié dans l'emploi.

## Une mesure passerelle : le Contrat de Transition Professionnelle (CTP)

Patricia BOILLEAU, responsable de la DDTEFP de l'Allier, Patrice BOIS, chef de projet CTP Montbéliard, membre de l'AFPA, et Vittore PETTOVEL, directeur des ressources humaines des papeteries de Châtelles, dressent le portrait de ce dispositif encore expérimental.



Patricia BOILLEAU

Dispositif expérimental porté par l'Etat, le CTP est destiné à favoriser le passage des salariés d'une activité à une autre. Il est expérimenté depuis avril 2006 dans sept bassins d'emplois (Charleville-Mézières, Morlaix, St-Dié, Valenciennes, Vitry, Montbéliard, Toulon) touchés par des licenciements économiques. Se substituant à la Convention de Reclassement Personnalisé (CRP), le CTP s'adresse à des salariés de PME, et dont le licenciement est envisagé. Le contrat dure au maximum 12 mois, l'objectif étant le retour à un CDI, un CDD de 6 mois minimum, une création ou une reprise d'entreprise.

L'employeur est obligé de faire une proposition au moment de la dernière réunion du personnel ou lors d'un entretien préalable. L'employé a 21 jours pour adhérer, puis son licenciement économique est prononcé et le CTP est signé avec une filiale de l'AFPA. A tout moment, le salarié peut démissionner et s'inscrire à l'assurance chômage, ou l'AFPA peut rompre le contrat si le salarié manque aux obligations classiques de ce type de dispositif.

Pendant la durée du CTP, le salarié touche une Allocation de transition professionnelle équivalente à 80 % de son salaire brut antérieur. Il est autorisé à effectuer des allers-retours entre la for-

mation et le monde du travail dans une limite de 9 mois de travail au total. Durant toute la période, il bénéficie des prestations sociales, de l'intégralité de ses congés payés et de ses indemnités de licenciement. L'employeur a pour obligation de verser à l'ASSEDIC le montant du préavis légal ainsi que 50 % du montant du DIF.

### « c'est de l'accompagnement et non un flicage »

Pour favoriser le retour à l'emploi, la boîte à outils classique est utilisée (bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience, formation, évaluation préalable à la création d'entreprise...).

Avant tout, le CTP, selon Patrice BOIS, « c'est de l'accompagnement et non un flicage ». Patricia BOILLEAU insiste sur la qualité de l'accompagnement : « il y a un référent pour 30 à 40 salariés maximum et des rencontres hebdomadaires ». Une autre spécificité du CTP est qu'il ne s'agit pas de "repousser" immédiatement les gens à l'emploi. « Il faut être sûr que les personnes aient fait le deuil, encaissé le coup : on fait une analyse pendant 1 à 4 semaines, pour construire un projet sans pousser vers un emploi où les gens ne voudraient pas aller. Toutefois, le contrat est de retrouver un emploi au bout du compte », explique Patrice BOIS, « on propose des parcours de formation en ciblant sur des parcours courts. C'est un peu nouveau pour les organismes de formation qui proposent des formations catalogue ».

Mesure incitative, le salarié bénéficie de la moitié de l'allocation sur 3 mois ou peut toucher une indemnité différentielle de reclassement lorsqu'il retrouve un emploi avant la fin du CTP.

Fin janvier 2007, 170 personnes étaient concernées par un CTP à Montbéliard, 42 retours à l'emploi durable (CDI) étaient enregistrés, et un bilan partiel du dispositif à Valenciennes montre qu'un quart des personnes obtient un CDI au bout de six mois.

Ainsi, l'entreprise dans laquelle Vittore PETTOVEL, passait de 220 salariés fin 2005 à 90 fin mars 2007. « Des réunions ont été organisées sur le CTP, bien avant que les licenciements économiques ne soient prononcés. Sur 73 licenciements (50 volontaires, 23 notifications), 64 ont accepté un CTP, 9 ont refusé dont 4 parce qu'ils ont retrouvé un emploi immédiatement. Le salarié ne laisse pas d'argent dans ce système, contrairement à d'autres. »

Pour Patrice Bois, « *La vraie valeur ajoutée est la capacité à s'adapter. Nous nous appuyons sur les Maisons de l'emploi et les Assedic, le Conseil Régional co-finance. On a eu des solutions de financement pour tout. Le dispositif a été étendu pour un an, pour donner lieu à une nouvelle évaluation. La vraie question c'est : qui va financer quand les gens vont sortir des parcours longs de formation ?* »

## Le programme ARDAN

**Pour favoriser la fluidité des transitions professionnelles, il faut diminuer les zones d'incertitude pour les acteurs concernés. C'est l'objectif du programme ARDAN (Actions Régionales pour le Développement d'Activités Nouvelles).**

« *Quand on est dans une dynamique de création d'entreprise, il faut passer du stade du fantasme pur et de l'intuition au projet construit* ». **Jean-Philippe Roy**, 36 ans, a réussi ce passage dans le cadre du programme ARDAN. « *Quand il s'agit de sa propre entreprise, on oscille entre rationnel et émotionnel. Il est très important de pouvoir mettre à plat les projets avec des experts qui apportent leur regard extérieur* », poursuit-il. Ainsi, il a pu créer une société d'édition

médicale d'outils à Nancy il y a 8 ans, qui emploie désormais huit personnes. Les stades de son développement ont également fait l'objet de l'expertise et de l'accompagnement d'ARDAN. La pertinence des embauches a été soigneusement pesée. Chaque recrutement a bénéficié d'une aide de 10000 € de la collectivité. Largement « remboursés » dans la mesure où les charges sociales désormais versées chaque trimestre atteignent 25000 €.

**Jean-Claude BOULY** est l'un des promoteurs du programme ARDAN, fier des quelque 6000 « aventures entrepreneuriales » accompagnées dans une dizaine de régions depuis les débuts du programme. Dans certains bassins, ARDAN existe sous l'intitulé « activités nouvelles et nouvelles compétences ». Mais le même principe prévaut : réduire et maîtriser les incertitudes des acteurs en matière de création ou de reprise. Sécuriser les transactions. Suivre de près les conditions du développement.

Dans cette phase, il s'agit aussi de mettre en relation des personnes, « d'associer des compétences ». Des stages de formation professionnelle de six mois, financés à parité par les Conseils Régionaux et les entreprises permettent d'installer les individus dans leurs fonctions. En cas d'échec, cela reste un stage et le « candidat » repart avec 3000 €.

### **André LEGAULT (CFE-CGC) :**

#### **« LES DISPOSITIFS NE FONCTIONNENT PAS CORRECTEMENT »**

« *Nous avons déjà travaillé sur la mobilité, la transférabilité des compétences, notamment dans le cadre de l'accord sur la formation professionnelle : nous avons désormais le passeport, la validation des acquis des expériences, l'entretien annuel, etc.*

*Ces dispositifs devraient permettre de mieux appréhender avec le salarié son avenir, son évolution liée à ses compétences, etc. Mais aujourd'hui, dans bon nombre d'entreprises, ces dispositifs ne fonctionnent pas correctement. Lorsqu'il y a un départ, on se focalise sur un descriptif de poste alors qu'on dispose de compétences dans*

*l'entreprise, celles de gens qui souhaitent changer de métier ; en les accompagnant, d'autant que de nombreux dispositifs existent aujourd'hui, on pourrait permettre des transferts.*

*Dans mon entreprise [KONE], nous avons connu des externalisations, celle de la comptabilité, par exemple. A cette occasion, des salariés ont changé de métier : de la comptabilité, ils sont passés à des métiers un peu différents, plus proches du recouvrement ou du commerce, etc. S'ils n'avaient pas rebondi sur ces métiers-là, ils perdraient leur emploi.*

*On commence à voir des bourses au travail dans les entreprises : elles peuvent permettre aux salariés, par des réseaux internes, de s'interroger sur des postes à pourvoir, sur la mobilité, sur leur avenir. Mais il est vrai aussi, qu'après 45 ans, il n'y a plus trop de mobilité ! »*

## 6

## UN TROISIÈME LEVIER : LA "3ème VOIE"

**Groupements d'employeurs, sociétés de portage, coopératives d'activité représentent des formes intermédiaires d'emploi, entre le salariat et le travailleur indépendant. Leur dénominateur commun est d'assurer une sécurité dans l'autonomie.**

Les groupements d'employeurs, estime **Michel GUERRE** (DGEFP) « *c'est une expérience riche* » qui reste limitée et difficile à mettre en place. **Bruno DEBATISSE** y voit « *une bonne option dans le secteur des PME* », mais trouver une complémentarité de besoins entre les entreprises, dégager des ressources pour des structures et des permanents, assurer une coopération entre les entreprises, restent autant de difficultés.

Quant aux coopératives d'activité, elles sont subventionnées, ce qui questionne sur leur viabilité financière. « *Mais, insiste un participant des Ateliers de l'INTEFP, il faut leur reconnaître un résultat important : la création d'un droit économique et social reconnu.* »

**Jean-François GERME** est plus pessimiste : « *Je n'y crois pas beaucoup ; si ça avait de l'avenir, voici belle lurette que ça se développerait. Un exemple : l'intérim n'a pas tout envahi ! Certes, il représente du monde ; mais voici quinze ou vingt ans, ses prévisions de croissance étaient bien supérieures à ce qu'on constate aujourd'hui.* »



Christian GILQUIN

**Les coopératives d'entrepreneurs :  
« des alternatives  
à la création  
d'entreprise »**

La première coopérative d'activités identifiée à Lyon est Cap Services, créée en 1995. « *C'est un type de fonctionnement récent et assez peu développé. Il y a 14 coopératives d'entrepreneurs sur la Région Rhône-Alpes et peut-être une quinzaine d'autres sur le reste du territoire français. Au niveau national, cela représente 1000 à 1500 employeurs et un chiffre d'affaires*

*autour de 25 millions d'euros* », constate **Christian GILQUIN**, directeur général de la coopérative d'activités AXALP.

Il existe deux formes d'accompagnement méthodologique : une forme qui s'apparente à une couveuse d'entreprises et qui oriente l'individu vers une création réelle au bout d'un an ou deux (sous le statut de SCOP ou sous forme associative) ; une forme de création d'entreprise mutualisée qui a pour objectif de développer durablement l'activité de l'entrepreneur pour l'emmener jusqu'au sociétariat et devenir "co-propriétaire" de son outil de travail.

« *Les coopératives se positionnent comme des alternatives à la création d'entreprise. Elles offrent un cadre juridique, permettant de tester l'activité grandeur réelle, à moindre risque pour le futur entrepreneur. De plus, l'entrepreneur peut vite démarrer son activité. C'est un métier différent du portage* », insiste Christian GILQUIN : « *La seule chose qui nous rapproche est d'être un "tiers", comme l'intérim ! Le portage à sa logique propre, le statut social n'a rien à voir, il n'est pas réglementé, n'a pas forcément de mise en réseau ou d'accompagnement. Dans une Scop la répartition des bénéficiaires se fait auprès des salariés.* »

### Un parcours structuré

« *Les coopératives proposent trois types de services* », détaille Christian GILQUIN. Le plus évident : un service de gestion (administration, contrat commerciaux, comptabilité etc.), gestion du statut social (CDI) et des avantages sociaux prévus par la réglementation (ticket-restaurant, CE, intéressement, participation, etc.), ce qui demande des systèmes comptables extrêmement sophistiqués.

Par ailleurs, elles offrent une mise en réseau avec les permanents de la structure, les autres entrepreneurs.

Enfin, leur cœur de métier est l'appui au développement de l'activité dans toutes les fonctions de l'entreprise (communication, gestion de projet, gestion d'activité, reconversion en interne, trouver de nouveaux clients, etc.).

Pour mettre en œuvre tout ceci, un parcours structuré grâce au législateur notamment, peut être proposé. Il s'organise en trois phases :



1) La personne commence par une phase de test, utilisant le dispositif du Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) prévu dans la loi du 1er août 2003. Il permet à l'entrepreneur de commencer son activité dans un cadre légal existant.

2) Lors de la phase de développement, la personne peut s'inscrire à son compte, ou la coopérative lui propose de l'embaucher (CDI) : l'entrepreneur est salarié.

3) À la fin de cette phase, l'entrepreneur peut se mettre à son compte en individuel ou en devenant sociétaire de la Scoop. A ce stade il s'agit bien d'une entreprise privée rassemblant des entrepreneurs mutualisant avec d'autres et bénéficiant des services proposés par la coopérative.

« La phase de sociétariat ne pose aucune difficulté, les entrepreneurs assurent collectivement des risques individuels. La phase initiale (CAPE) pose des difficultés pour la coopérative, responsable vis-à-vis des tiers, mais elle peut se retourner éventuellement vers la personne en cas de pro-

blème. La vraie difficulté, explique Christian GILQUIN, réside dans la phase intermédiaire, où l'on utilise un contrat de travail. En droit français, un salarié est irresponsable. C'est la coopérative qui porte donc l'ensemble des risques de l'entrepreneur, alors que ce dernier agit seul, même si on le surveille. Il y a donc un problème de fond à résoudre si la collectivité nationale estime que ce dispositif est pertinent au regard de la création d'entreprise. La collecte des cotisations sociales, des taxes et des impôts est beaucoup plus performante si elle est assurée par la coopérative. Ce dispositif permet d'effectuer des transitions professionnelles entre statut salarié ou demandeur d'emploi et ces nouvelles formes d'emploi (créateur d'entreprise) voire au regard de certains seniors qui souhaitent continuer une carrière professionnelle sans forcément perdre tous leurs avantages sociaux. Si ce dispositif est digne d'intérêt et qu'on veut le développer, il faut forcément le sécuriser. Il semble donc nécessaire d'interroger le droit actuel et le faire évoluer. »

## TÉMOIGNAGE

### ► Jean-Jacques Magnan, Gérant de la coopérative SOLSTICE

La coopérative Solstice est installée depuis 12 ans dans la Drôme, sur un territoire où il y a peu d'industrie et d'emploi. « On a créé une première structure d'aide à l'accompagnement, avec l'appui de moyens privés et publics du territoire (communauté de commune, DDTEFP, association de femmes, Région). Solstice a été créée avec une logique de couveuse, mais, devant la demande des personnes, la structure a glissé vers une coopérative d'entrepreneurs, sans oublier notre métier de base qui est l'accompagnement à la création d'entreprise (50% de notre budget). »

Le système de Solstice est un système "solidaire". Les personnes cotisent à la hauteur du CA qu'ils apportent dans la coopérative.

## INTERVIEW

**Céline COLLOT (CFDT) :** « Nous sommes favorables à l'innovation »



Céline COLLOT

Pour l'instant, la CFDT s'intéresse à "la troisième voie" au gré des opportunités. Selon Céline COLLOT, les confédérations syndicales ont besoin d'évaluer sur ces sujets.

**Quelle action avez-vous déjà engagé sur les formules du type coopérative d'activités, portage salarial, groupement d'employeurs, etc. ?**

Céline COLLOT (C. C.) : On s'est investi dans les groupements d'employeurs. Nous avons une délégation PME qui travaille sur cette logique plutôt au niveau territorial, avec les organisations professionnelles ; mais on est un peu tout seul, il n'y a pas de politique nationale ; c'est au coup par coup.

On essaie aussi de faire en sorte que les groupements d'employeurs s'intéressent à la problématique de l'emploi des seniors. On travaille aussi sur le portage salarial, mais on n'a pas encore beaucoup de propositions nationales.

***Que pensez-vous des coopératives d'activités comme celle que vous avez découverte à l'occasion de la session ?***

C. C. : Je ne connaissais pas cette expérience [NDLR : Cap Services à Lyon]. Il faut voir ce qu'elle produit dans les faits, ce qu'elle garantit au sala-

rié dans la durée. Nous pourrions nous positionner après avoir vu si les "salariés" sont vraiment sécurisés dans leur parcours.

Nous sommes favorables à l'innovation. Nous réfléchissons à comment améliorer les droits de ceux qui ne sont pas dans le statut de salarié. Mais les confédérations syndicales ont besoin d'évoluer. Nous n'avons pas de réponse immédiate à ces questions, parce que nous essayons déjà d'apporter des réponses aux salariés qui perdent leur emploi. La session de l'INTEFP a permis à la CFTD, de voir une réalité et de dire : voilà, il faut qu'on travaille dessus.

## COMMENTAIRES

› **Adel NEDJA, MEDEF :**

**« ATTENTION À NE PAS DÉVELOPPER D'ASSISTANAT »**

« Une part minoritaire de nouvelles activités concernées par cette troisième voie s'adressent uniquement aux particuliers : ventes, coiffure à domicile, etc. Mais pour toutes les autres, le client, c'est l'entreprise. Donc, le MEDEF ne peut s'en désintéresser. Dans la pratique, beaucoup d'entreprises proposent le statut de consultant, pour ne pas avoir de contrat de travail. Et le candidat revient quelques temps après avoir trouvé une société de portage. »

« Le problème est que notre système est binaire : salarié ou travailleur indépendant. On ne peut pas être entre les deux... Sauf à être en infraction par rapport à l'un ou à l'autre. »

« Concernant les coopératives d'activités, nous émettons une petite réserve : nous craignons la création d'un assistanat pour futurs chefs d'entreprise : donner le réflexe de se tourner vers l'Etat, l'Assedic, dès la création de l'entreprise... C'est un peu antinomique avec l'esprit d'entreprise. Pour autant, nous ne condamnons pas ce système : plutôt que d'indemniser quelqu'un,

mieux vaut l'accompagner, lui donner un peu d'argent pour amorcer son projet et créer sa propre activité. Comme représentant des entreprises, nous avons l'obligation de veiller à ce qu'il n'y ait pas de distorsion aux règles de la concurrence et à ne pas faire du créateur d'entreprise un assisté à vie. Nous restons attentifs uniquement pour que ça ne devienne pas une économie parallèle. De notre côté, nous avons proposé des solutions, mais ça n'a pas encore bien marché. Peut-être n'avons-nous pas les compétences historiques et l'expérience pour réaliser ce type de montage ? Mais il y a certainement d'autres raisons. »

› **André LEGAULT, CFE-CGC :**

**« ON VA S'Y INVESTIR DAVANTAGE »**

« Notre organisation s'intéresse déjà aux indépendants, aux créateurs de petites entreprises, etc. Mais lors de cette 27ème session, j'ai été frappé de voir la foultitude de solutions qui existent en marge de l'entreprise : portage salarial, groupement d'employeurs, coopérative, bref, la « troisième voie ». A la suite de ces rencontres, je pense qu'il est souhaitable que nous nous y investissions davantage. »

## INTERVIEW

**Patricia BOILLAUD (DDTEFP) :** « il faut suivre ces expériences »

DDTEFP de l'Allier, Patricia BOILLAUD qualifie les coopératives d'activités de "rampes de lancement". Mais selon elle, il faut veiller à ce que les droits des personnes qui travaillent dans ces structures soient protégés.

***Quel le regard portez-vous sur la formule "coopérative d'activités" ?***

Patricia BOILLAUD (P. B.) : Avec la session de l'INTEFP, mon regard s'est modifié et un peu adouci. Pour moi, c'était un ovni juridique.

Cette session montre qu'il est intéressant d'expérimenter ; à ce titre, il faut leur laisser une place, puis évaluer et fixer un cadre qui permette à cha-

cun de travailler à l'intérieur d'un environnement sécurisé, à l'abri de procédures diverses.

Mais il faut suivre ces expériences, parce qu'on peut imaginer des débordements. Chez Cap Services, à Lyon, nous sommes dans le cadre d'une coopérative dont l'intérêt lucratif est limité, qui a pour but l'insertion socioprofessionnelle. Mais on peut imaginer à peu près le même type de structure qui recrute des gens dont elle reprend une grande partie du chiffre d'affaires et, au bout du compte, les paupérise. Des sociétés de portage prélèvent 3 % sur le chiffre d'affaires, d'autres 15 %. Avec un même type de structure, vous pouvez faire des choses très différentes. Là, il faut encadrer.

### **Faut-il soutenir ces formules innovantes ?**

**P. B. :** Oui, il faut les développer, mais à condition de protéger les droits des personnes qui travaillent dans ces structures. Ça permet une certaine créativité, tenter une expérience sachant que si

ça ne marche pas, les conséquences seront limitées ; ça permet à des gens de prendre leur envol ; ça enrichit l'initiative individuelle. Ce sont des rampes de lancement.

### **Pourtant, les ministères semblent peu s'y investir...**

**P. B. :** Non, les ministères s'investissent. Mais tous nos droits reposent sur la notion de salarié ou de non salarié, les situations autres posent problème : en terme de cotisations sociales : qui paye, sur quelle assiette ? En terme de responsabilité en cas d'accident de travail ? La personne est-elle subordonnée, a-t-elle un employeur, est-elle indépendante ? Ces questions impactent le droit de la protection sociale, le droit du travail, sans oublier la partie fiscale.

Il n'est donc pas facile de faire évoluer les choses, de créer des expérimentations qui ne rentrent pas dans des cadres précis. Donc, on avance très lentement.

#### › **Christian GILQUIN, AXALP :**

#### **« IL FAUT SÉCURISER LE DISPOSITIF »**

À la question d'une représentante syndicale : « Si ce jeu d'acteurs est intéressant, est-ce que l'aspect législatif est vraiment nécessaire ? » posée pendant les Ateliers de l'INTEFP, Christian GILQUIN, directeur général de la coopérative d'activités AXALP, a répondu :

« Pourquoi interpellier le droit ? Depuis l'origine, nous n'avons, chez Axalp, pas eu de contentieux aux prud'hommes. Mais on pourrait imaginer un entrepreneur qui ne réussit pas à développer son activité : je serai obligé de le licencier car je ne peux pas continuer à lui

verser un salaire. Il pourrait aller aux prud'hommes. On arrive à gérer les relations personnelles. Les créateurs de ces coopératives ont réussi à mettre en œuvre un nombre de compétences liées à leur passé professionnel, à leur personnalité, etc. qui permet de limiter les conflits. Mais si on veut dupliquer le système, il faut changer d'échelle, créer des coopératives en plus grand nombre qui n'auront pas forcément les mêmes compétences ni les mêmes intentions bienveillantes... dans ce cas, il faut bien faire appel au droit. On gère tout de même l'argent de tiers, on encaisse le produit du travail d'individus qui nous font entièrement confiance. Si ce dispositif est digne d'intérêt et qu'on veut le développer, il faut forcément le sécuriser. Il semble donc nécessaire d'interroger le droit actuel et le faire évoluer. »

## 7

### **QUATRIÈME LEVIER : LE TERRITOIRE**

On le voit, toute réflexion sur la sécurisation des parcours doit s'inscrire dans la durée, la négociation, et partir du terrain. Le sujet du territoire apparaît central. Les Ateliers de l'INTEFP ont fait émerger deux aspects :

- La flexibilité peut être voulue par le salarié, mais il peut facilement se perdre devant la pléthore d'outils existant en matière de formation.

D'où la question de la proximité de l'offre sur un territoire donné.

- Deuxièmement, le territoire est au carrefour de deux logiques différentes en matière de compétences professionnelles : les entreprises ont des besoins spécifiques de compétences sur le territoire où elles s'implantent tandis que les territoires misent sur leur attractivité. Le territoire n'est pas tout, mais c'est un élément pertinent.

Ainsi, pour Jacques FREYSSINET, le territoire est un socle pertinent pour la continuité des droits, mais complémentaire des autres socles que sont l'entreprise et les compétences :

« Dans la tradition historique, la sécurité de l'emploi est de fait construite sur la capacité de bouger au sein d'un territoire. Avec la période contemporaine existe un attachement attesté à un territoire, reposant sur un fort attachement à une culture, des relations... Parallèlement, les ménages à deux revenus se sont multipliés, rendant la mobilité plus difficile. A terme, la destruction du territoire entraîne la destruction du lien social. »

« Beaucoup d'expériences novatrices ont eu lieu, mais aboutissant à divers enseignements. Il ne s'agit pas uniquement d'une dialectique législation/négociation, mais d'une logique d'accords entre acteurs autour d'un projet, avec des intérêts différents. Le risque est de voir les grands groupes mettre les territoires en concurrence, premiers pas dans une course à l'abîme. Mais une fraction de plus en plus importante des entreprises se préoccupe de l'équilibre des territoires sur lesquels elles s'implantent, et sont sensibilisées à la qualité des territoires en matière d'emploi qualifié. De même, l'aspect pillage des fonds publics est contré par la tendance des collectivités locales à demander le remboursement des aides consenties lors de la fermeture de sites. Mais les territoires doivent fixer ensemble les règles du jeu pour ne pas entrer en compétition. »

« Enfin, l'emploi se crée essentiellement sur les services à la personne, orientées aux personnes habitant les territoires. Les territoires dépendent de moins en moins des grands groupes. »

« Le territoire est un champ essentiel mais très mal maîtrisé, d'autant plus qu'il existe une pluralité des territoires. Il est difficile d'en tirer des expériences. Par ailleurs, le monde de l'entreprise s'est révolutionné : des PME sont devenues des unités de production d'un groupe. Lorsque s'y trouve une juxtaposition d'entreprises dépendant de groupes lointains, des difficultés apparaissent. Mais lorsqu'une unité de production ferme, comme Renault Vilvoorde, elle trouve une plus grande capacité de mobilisation dans le territoire, que dans le groupe. »

### Conflit des logiques

En effet, pour **Jean-François GERME**, on ne peut pas être sur un seul élément : il faut doser le territoire, la formation, et l'entreprise. « Dans l'exemple des "pôles de compétitivité", le territoire s'avère être central, reposant sur les logiques de forma-

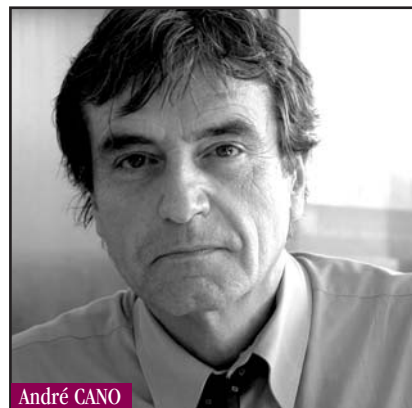
tion. Mais, de peur de prendre des risques, la tendance est de revenir spontanément à l'entreprise. »

« Le soi-disant conflit des logiques entre le territoire et les entreprises n'existe pas : les rôles se répartissent. Le territoire doit gérer les chômeurs, les seniors... alors que les entreprises doivent gérer la mondialisation... Il faut établir des passerelles » ajoutait un participant aux débats de l'INTEFP.

Le territoire est un lieu de régulation pertinent. Depuis 1998, l'emploi et la formation sont territorialisés. Le territoire est un lieu d'initiative et d'action, mais on ne sait pas produire de normes et de droit à l'échelle d'un territoire. On peut créer des accords interprofessionnels à l'échelle d'un département, mais leur portée reste très limitée.

« Les conventions collectives territoriales résultent d'un effort d'une DDTEFP pour rassembler les conventions collectives à l'échelle d'un territoire » expliquait un syndicaliste CFDT.

« Certes, tempérait un représentant du MEDEF, la CFDT a obtenu du MEDEF la possibilité de négocier un accord territorial. Mais ce n'est pas dans le but de produire des normes, qui finissent pas se chevaucher. Accord de branche, accord de territoire, conventions collectives... on choisit lequel ? »



Enfin, **André CANO**, directeur de l'INTEFP, rappelait que « les problèmes tangibles sont également des problèmes de mobilité physique, de transport, de garde d'enfant... qui ne renvoient pas à la norme, mais à la nécessité de construire des solutions. La norme et le droit ne résolvent pas toutes les questions liées au travail. Il faut parfois chercher à construire des solutions à partir de diagnostic partagé, sur un problème donné pour un groupe de personnes et/ou d'entreprises, à travers le dialogue social territorial. »



› **Bernard Gazier, Professeur :**

**« RESTRUCTURATIONS ET RECLASSEMENTS,  
VERS UNE REDÉFINITION  
DES RESPONSABILITÉS »**

**Dans la donne économique actuelle, comment favoriser à la fois la mobilité et la sécurité ? Professeur en sciences économiques à l'Université Paris I, Bernard Gazier propose de confier les choix et la gestion des politiques de l'emploi aux Régions.**

Depuis plusieurs années, la montée en puissance des collectivités locales en Europe s'est accompagnée d'une série de mutations : le passage du curatif au préventif, du maintien des emplois au sens étroit à la promotion d'activités et d'entreprises, de la gestion d'instruments spécialisés à la gestion intégrée de dispositifs transversaux, et d'une action impulsée d'en haut à la recherche d'initiatives de la part des acteurs locaux.

Dans cette logique, il est possible pour plusieurs entreprises de s'engager ensemble sur un territoire, hors du périmètre strict de leurs propres besoins en main d'œuvre, par exemple en soutenant un institut de formation professionnelle co-financé par des pouvoirs locaux. *« Menacer une entreprise tentée de délocaliser de devoir rembourser est une menace bien faible. Posséder un tissu de gens qualifiés est un argument bien meilleur »*, souligne Bernard Gazier.

En France plusieurs exemples illustrent ce type de responsabilité locale à long terme : Saint-Gobain et sa politique de ré-industrialisation préalable au départ pour ce qui concerne les entreprises implantées depuis longtemps sur un territoire. Ou encore le CNES de Toulouse, qui impose des clauses dans les contrats passés avec ses sous-traitants : ces derniers s'engagent à redistribuer les activités supplémentaires à leurs concu-

rents malheureux, pour minimiser les effets destructeurs de la mise en concurrence et entretenir le potentiel de compétences dans le tissu économique et social local.

**« la Région jouerait  
un rôle stabilisateur essentiel »**

Ces initiatives et ces stratégies restent cependant de l'ordre de la bonne volonté facultative des entreprises. Pour Bernard Gazier, il est possible d'aller plus loin en organisant des négociations territoriales sur trois niveaux : le préventif long, avec le choix de spécialisations régionales en créant un portefeuille d'activités et de formations ; le curatif, les dispositifs de reconversions et de reclassement qui concernent les personnes qui perdent leur emploi dans le cadre des plans sociaux ; le préventif court, dans l'urgence, avec la mise en question et le réaménagement partiel ou total de la décision de suppression d'emplois.

Exemple : demander le passage à mi-temps de personnes en prévoyant un mi-temps complémentaire dans des emplois associatifs, co-financés par des municipalités. Une solution qui éviterait de désocialiser complètement des gens et de détruire la réputation d'employabilité des seniors.

Dans cette perspective, il est nécessaire d'élargir le tour de table (acteurs locaux, réseaux associatifs, partenaires syndicaux...). Pour Bernard Gazier, c'est à l'échelle régionale que doit se décider l'affectation précise des budgets des politiques de l'emploi, se monter une véritable articulation entre indemnisation et services de placement et d'accompagnement, et se combattre l'émiettement des acteurs syndicaux. Dans ce scénario, la Région jouerait un rôle stabilisateur essentiel en reprenant un certain nombre de coordinations et de compromis, qui joignent de manière cruciale des domaines économiques et sociaux trop souvent séparés.

## 8

### DES DROITS ATTACHÉS À LA PERSONNE, MAIS QUI PAYE...

#### Quels droits ?

On retrouve ici la question centrale à laquelle se rattachent toutes les autres. L'idée générale est de passer à un type de droits attachés à la personne. Comme le dit un représentant de la DARES lors des Débats de l'INTEFP, *« c'est un peu rapide »*.

#### Tout d'abord, de quels droits parle-t-on ?

La sécurité et la santé au travail relèvent forcément du lien à l'entreprise. Il existe en outre des cas où des droits sont effectivement attachés à la personne, par exemple dans le régime de l'intermittence. Ce régime organise l'irresponsabilité des entreprises, qui reportent leur responsabilité sur une caisse mutualiste. On devrait donc fiscaliser, mais on remet en cause l'architecture du système social et sa gestion par les partenaires sociaux... Par ailleurs, les droits se négocient entre entreprises et syndicats. Enfin, dans les pays anglo-saxons, les droits sont encore plus clairement attachés à l'entreprise (droit à la retraite, santé...).

« Les droits dérivés de la protection sociale doivent être étendus à l'accès au logement, au crédit. Le DIF transférable est déjà un droit attaché à la personne. », note un syndicaliste, qui concède : « Les employeurs sont peu favorables car ils ne veulent pas hériter de droits et conventions collectives issus d'autres secteurs ou employeurs. Tout doit évoluer en même temps : il faut changer les mentalités avant de changer la législation. »

Concrètement, « des discussions sur les droits attachés à la personne avaient été engagées par Michel BARNIER et Anicet Le PORS, détaille un représentant de la DGEFP, au sujet du statut du paysan saisonnier - percheman dont la femme gère un dépôt de pain... Qui couvre en cas d'accident du travail ? Or sept ans plus tard, le sujet n'est toujours pas résolu, il n'existe toujours pas de mise en application. » En effet, dans le cadre de la multi-activité : comment compter les droits ? Acheter les points ? Évaluer les droits ? Donner les droits à tous au début ? Et quels droits de tirage ? On pourrait s'inspirer du système ARCCO AGIRC de points retraite.

## Qui finance ?

Pour Jean-Yves BERAUD (DDTEFP), intervenant lors des débats, « nous avons le choix entre plusieurs types de financement de la protection sociale : l'assurance sociale liée à la relation de travail, une rémunération du capital ou de la valeur ajoutée (capitalisation), ou une protection sociale étatisée, ou restée entre les mains des partenaires sociaux. Certainement, celui qui s'exclut du travail ne peut pas revendiquer le bénéfice de la protection sociale, mais le droit à la protection sociale doit rester ouvert s'il s'agit d'une exclusion par force. »

Les Ateliers de l'INTEFP montraient en effet qu'on ne peut parler de la question de la « continuité des droits à travers la diversité des parcours » sans parler de mutualisation.

Mais concrètement, qui finance ? Les salaires sont-ils la bonne assiette ? Faut-il un système assurantiel, contributif ? Faut-il établir un système de points, de création de tirage ? Serons-nous tous intermittents ?

## INTERVIEW :

► **Paul DESAIGUES (CGT)**

**« les droits attachés à la personne garantis collectivement »**

Pour le délégué syndical central IBM Paul DESAIGUES (CGT), les droits attachés à la personne doivent être garantis par un tiers qui gère le flux financier extrait de l'activité économique : l'Etat, la Région...

***Vous parlez de mutualisation, d'un nouveau statut du travail salarié qui inclut une sécurité sociale professionnelle. Qu'entendez-vous par là ?***

P. D. : On peut, par exemple, imaginer des financements mutualisés en amont qui permettraient de gérer des situations de crise. De l'argent, il y en a. Après, il faut regarder comment on fait. On avance un certain nombre d'idées qui permettraient de ne pas pénaliser celui qui crée de l'emploi, comme celle de mutualiser de façon à ce que le donneur d'ordre soit soumis au financement, car, derrière les grandes entreprises, on voit des cadavres de petites et moyennes entreprises ! À partir du moment où on envisage d'attacher des droits à la personne, des droits opposables à l'employeur, ces droits doivent être garantis collectivement.

***Par qui ces droits doivent-ils être garantis ?***

P. D. : Par l'État ou les collectivités territoriales, la Région, le Département, etc. Un tiers qui gère le flux financier extrait de l'activité économique. Ça existe déjà, par exemple avec le droit à réparation qui concerne tous les salariés reconnus en situation de handicap ; la Sécurité Sociale, le Ministère du Travail interviennent.

***Comment faire pour mutualiser ?***

P. D. : L'économie sociale peut être un bon laboratoire pour mutualiser, pour créer du réseau, mettre en commun des demandes et des propositions d'emplois de façon à permettre de passer volontairement d'un emploi à un autre, d'avoir un parcours professionnel, mais en assurant une sécurisation, en veillant à ce qu'il n'y ait pas de rupture. Nous nous intéressons tout particulièrement à l'économie sociale parce que, même si parfois, c'est le même mécanisme, les enjeux et les logiques ne sont pas les mêmes que ceux de l'économie marchande : pas besoin de sortir des taux de profit... Dans cette logique de production de biens ou de services qui répondent à un besoin social, le salarié, normalement, se sent parfaitement bien car il produit parce que ça lui plaît. Dans ce secteur, on peut donc plus facilement penser "parcours professionnel".

## LES ACTEURS ONT DU MAL À SE SAISIR DE L'OBJET, D'AUTANT QUE LA SÉCURISATION FAIT DÉBAT. QUELLE PLACE POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?

Impossible de laisser les choses en l'état : c'est ce que pense aussi Bernard GAZIER. De nouveaux besoins, de nouveaux défis, mais aussi de nouveaux droits et opportunités, plaident en faveur d'un réexamen du système de protection de l'emploi et des travailleurs. « Les dispositifs actuels en France ont perdu de leur cohérence, ce qui explique une part des inquiétudes et des crispations », estime-t-il. L'économiste résume l'enjeu : il s'agit de passer d'une protection de l'emploi à une protection de la personne. Et de défendre la "flexisécurité" ; mais pas n'importe laquelle !

« Flexisécurité : ce terme est laid, équivoque et trompeur, prévient Bernard GAZIER. D'abord sa construction entend un partage des rôles simpliste, avec, d'un côté des entreprises en quête de flexibilité, de l'autre des travailleurs en manque de sécurité. Ensuite parce que cette notion semble entériner "la légende d'une précarisation inévitable" qui résulterait de la mon-dialisation ».

La définition qu'en donne l'OCDE pose aussi problème. « Elle donne l'impression qu'on va demander aux travailleurs de renoncer à quelque chose tout de suite pour quelque chose qui leur fera du bien plus tard... si tout va bien », explique Bernard Gazier. « Il ne s'agit pas de faire un marché qui consisterait à échanger moins de protection de l'emploi contre davantage de politiques actives et de protection sociale ».

La "flexisécurité", telle qu'il l'entend, ne signifie pas déréglementer pour accompagner les restructurations, mais plutôt aménager systématiquement et de manière collective des « mobilités protégées ». Intégrer des adaptations au sein des firmes et des territoires, en privilégiant la négociation collective.

S'il faut réfléchir à d'autres réformes, c'est

parce que le contexte a évolué. L'héritage des marchés internes est aujourd'hui une faiblesse. « Ce qui était très bien dans les années cinquante ou soixante n'est pas bon aujourd'hui », résume l'économiste. Autrefois promptes à embaucher et à former en interne des travailleurs non qualifiés, les firmes cherchent plutôt aujourd'hui à se débarrasser de ces travailleurs dont les qualifications sont obsolètes et peu transférables. « Les restructurations sont permanentes dans les grandes entreprises », remarque un cadre de l'une d'elles. « Et dans les petites, il est souvent plus simple de négocier un départ que d'utiliser l'un des multiples dispositifs de reclassement, peu lisibles ».

### L'échec des solutions explorées

Dans ce contexte, les solutions jusqu'à présent explorées par les Pouvoirs publics ne suffisent pas, que ce soit la relance des préretraites et le contrôle des reclassements, la relance de l'intégration, notamment, la réduction du temps de travail, ou, dominante ces dernières années, la baisse du coût salarial pour les travailleurs les moins qualifiés. Or, ces tentatives n'ont pas empêché le système de devenir fortement inégalitaire (la moitié des chômeurs n'est pas indemnisée) et peu sécurisant, même pour les personnes qu'il est censé protéger.

« Faute d'avoir les moyens de mettre en place de vrais plans sociaux, des PME déposent le bilan », remarque un représentant du MEDEF. Lequel relève que « dans la réalité, 90 % des discussions entre salariés et employeurs portent sur le montant du chèque ».

« Quand on a peur, on ne va pas de l'avant », note aussi une représentante de la CGT. Les salariés, et notamment les moins qualifiés, qui ont souvent été en situation d'échec à l'école, redoutent de devoir de nouveau se former.

Autre constat, les dispositifs supposés favoriser les transitions se sont empilés, car chaque gouvernement a voulu mettre en place "sa" mesure, au point qu'il est très difficile de s'y retrouver. « Aujourd'hui, on se retrouve avec des mesures instables qui concernent toujours

les mêmes personnes, alors qu'on a besoin de mesures stables pour des gens qui ne font que passer, résume Bernard GAZIER, Il faut les inciter davantage avec « des opportunités visibles qui favorisent les transitions ».

### Parmi les autres pistes...

D'autres pistes sont souvent évoquées pour faciliter les transitions professionnelles. D'abord l'accélération de la croissance, qui permettrait, pour ses promoteurs, de faciliter les mobilités sans modifier le cadre actuel. « Mais est-ce possible ? », s'interroge Bernard GAZIER... D'autres songent à renforcer les réglementations, mais cette voie conduirait forcément à instaurer une dose de protectionnisme.

Les derniers estiment qu'il faut alléger les contraintes, en allant vers un contrat de travail unique, tel celui proposé par Michel CAMDESUS dans son rapport (10/2004). "Fausse bonne idée" d'après l'économiste, qui en détaille immédiatement les limites : « Ce contrat unique ne pourrait concerner tous les salariés (il ne s'appliquerait ni à la fonction publique ni aux intéri-

maires). Il négligerait les besoins spécifiques des CDD. Surtout, il organiserait, de fait, la défection complète des entreprises à l'égard de leurs salariés, une fois le contrat de travail rompu ».

Quant à la mention de « droits relatifs à la protection de l'emploi et l'indemnisation [qui] se renforceraient progressivement », ce qui permettrait « à l'entreprise de gérer son personnel en fonction de ses besoins réels » elle est une idée pour le moins controversée...

### La balle est dans le camp des partenaires sociaux

Le dialogue social s'est enclenché parallèlement aux Ateliers de l'INTEFP, et a depuis pris de l'ampleur avec la multiplication des réunions sur la sécurisation des parcours professionnels, devenu sujet hautement médiatique. Des expériences démarrent, donnent des premiers résultats, souvent avec l'aide de l'Etat. Mais comme le disait un des partenaires sociaux, « notre problème c'est que le législateur se mêle tout le temps de ce qui ne le regarde pas ; il ne nous laisse jamais aller jusqu'au bout... ».

## GLOSSAIRE

**ACCRE** : Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'une Entreprise / **ARRCO/AGIRC** : La fédération ARRCO gère le régime de retraite complémentaire de l'ensemble des salariés du secteur privé, cadres compris. La fédération AGIRC gère le régime de retraite des cadres du secteur privé / **BIT** : Bureau International du Travail / **CAPE** : Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise / **CIF** : Congé Individuel de Formation / **CNAM** : Conservatoire National des Arts et Métiers / **CNE** : Contrat Nouvelle Embauche / **COE** : Conseil d'Orientation pour l'Emploi (Conseil de l'Europe ?) / **CPAM** : Caisse Primaire d'Assurance Maladie / **CPE** : Contrat Première Embauche / **CRP** : Convention de Reclassement Personnalisé / **CSG** : Contribution Sociale Généralisée / **CTP** : Contrat de Transition Professionnelle / **DDTEFP** : Direction Départementale du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle / **DGEFP** : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle / **DIF** : Droit Individuel à la Formation / **DRH-RH** : Direction des Ressources Humaines / **FONGECIF** : Fonds de gestion du congé individuel de formation / **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences / **MIRE** : Mission de la Recherche (ex-Mission Recherche Expérimentation) / **MOC** : Méthode Ouverte de Coordination / **MSA** : Mutualité Sociale Agricole / **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique / **OIT** : Organisation Internationale du Travail / **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce / **ONISEP** : Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions / **PCC** : Parti Communiste Chinois / **PECO** : Pays d'Europe Centrale et Orientale / **PSE** : Plan de Sauvegarde pour l'Emploi / **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises / **RSI** : Régime Social des Indépendants / **SCOP** : Société Coopérative de Production / **UE** : Union Européenne / **VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience.



## EN GUISE DE CONCLUSION



Jean-Pierre BERTHET

*Pour la trentaine d'auditeurs qui a participé aux travaux de la XXVIIème session de l'INTEFP, le sujet abordé est à la fois d'une réelle actualité et d'une relative complexité.*

*C'est ce que confirme dans une interview l'un des leurs : Jean-Pierre BERTHET, Directeur Régional du Travail des Transports.*

### ***Que retenir-vous de cette session, de ces Ateliers 2007 ?***

Jean-Pierre BERTHET (J.-P. B.) : Le plus intéressant, c'est d'avoir traité d'une problématique d'avenir. En outre, le sujet abordé est complexe. Lorsqu'on parle de droits attachés à la personne plus qu'à l'entreprise, on voit que, derrière les mots, ce n'est pas simple. Jusqu'à présent, le collectif et l'individuel sont liés dans un même corpus attaché à l'entreprise. Là, on scinderait les deux : ça demande à être beaucoup travaillé !

Enfin, la session m'a montré que tout le monde est préoccupé par ce problème : l'Etat, les organisations syndicales et les entreprises.

### ***Que vous inspirent les visites effectuées à l'étranger dans le cadre de cette session ?***

J.-P. B. : En Chine, mais on le voit aussi en France sur les secteurs en tension, des rapports de force s'inversent... Ce qui a pour effet de renverser toutes les valeurs. Alors que nous pensons volontiers que le CDI est la panacée, ce n'est pas le cas dans d'autres pays. De plus, à l'étranger, notamment dans les Pays baltes, on constate des évolutions significatives, on voit émerger de nouveaux problèmes.

C'est ça aussi l'intérêt de la session de l'INTEFP : découvrir des problématiques qu'on voit encore peu en France. Un exemple : nous avons été étonnés de voir, dans les Pays Baltes, des agences de l'ANPE vides de tout demandeur d'emploi et plei-

nes d'annonces ! Ça montre bien que les flux de main-d'œuvre peuvent quitter le pays en fonction des marchés et des salaires, attirés qu'ils sont par des voisins aux allures d'Eldorado.

L'autre intérêt de ces déplacements, c'est qu'ils nous obligent à revoir certaines problématiques. Pour nous, les avancées sociales concernent davantage l'individu ; en Chine, les avancées sociales sont plus motivées aujourd'hui par une volonté de stabilisation politique : ils ne pourront longtemps faire face à une situation dans laquelle une main-d'œuvre migratoire n'arrive pas à trouver de l'emploi et une autre très bien formée est très volatile.

### ***Au cours de cette session, vous avez découvert des expériences innovantes, comme celle menée à Lyon par la coopérative d'activités CAP SERVICES. Qu'en pensez-vous ?***

J.-P. B. : CAP SERVICES, c'est intéressant parce que c'est assez nouveau. On a remarqué que cette coopérative, certes vise à répondre à des besoins, mais n'a pas vraiment d'encadrement juridique. En fait, tout dépend de l'état d'esprit avec lequel on aborde l'objectif qu'on veut atteindre. S'il y a une réelle vitalité et une équité dans le système, allons-y ! En l'occurrence, j'ai eu cette impression : les gens rencontrés semblaient passionnés et leurs témoignages montraient qu'ils tiraient avantageusement profit de la formule. Cela dit, qu'avons-nous d'autre à offrir... À part quelques situations avec des règles plus rigides.

Quant à la para subordination, elle a visiblement pour but, avant tout, d'épurer l'économie souterraine. Mise au point en Italie, avec, visiblement, un certain succès, cette solution est-elle exportable ? Il est vrai qu'en Italie, le poids des territoires, des collectivités locales n'est pas le même qu'en France.

En période de changements d'état d'esprit, nous devrions tenir des raisonnements nouveaux et faire de l'expérimentation. Nous avons pas mal d'outils, même trop, et plus personne ne sait juger la pertinence ni l'emploi de ces outils.

***Vous évoquez à l'instant le poids des collectivités locales en Italie...***

J.-P. B. : Je ne suis pas contre l'idée que tout va passer par le territoire. En revanche, je note que dès qu'il est question de territoire, immédiatement, l'élu local arrive avec des préoccupations, certes intéressantes, qui sont celles de ses électeurs. Ce sont de nouvelles sonnettes qu'on actionne en plus des autres. Pour autant, sommes-nous plus efficaces ? On met encore plus de gens autour de la table, mais qu'est-ce qu'on fait de plus, concrètement ? Je ne suis pas contre l'idée de partir des réalités du terrain, mais de là à croire qu'on va trouver toutes les solutions au problème, je suis un peu réticent.

***Vous évoquez l'existence de dispositifs trop nombreux ; vous pensiez, par exemple, aux 38 contrats de travail ?***

J.-P. B. : En fait, ce n'est pas le fait d'avoir 38 contrats qui est embêtant, c'est le fait de savoir à qui ils s'appliquent, quelles sont les conditions... D'où la création de services pour s'occuper de cela. Il faudrait peut-être un peu moins de formules avec un peu plus de souplesse : une même formule pourrait avoir des champs d'application plus larges.

Le second problème, et on revient à la notion de territoire, c'est la multiplication des aides : les aides de l'Etat, et maintenant, les aides du Conseil Régional. Ne se disperse-t-on pas ? Après tout, pourquoi pas ! Mais si l'emploi est un problème politique sensible, forcément payant au niveau électoral, il faut en même temps se dire que l'emploi est un problème complexe... contrairement à ce qu'on croit.

Quand on dit : il faut travailler en synergie, c'est une bonne idée. Il faut même travailler en réseau, ce qui est encore une meilleure idée. Mais attention à la course au leader : celui qui a la tête de réseau, c'est le premier qui prend l'initiative. A la limite, ce qui compte, ce n'est pas d'être le plus légitime sur le chantier, c'est d'être le premier.

***Faut-il faire du passé table rase ?***

Je ne veux pas dire que ce qui se faisait avant, c'était la panacée, et qu'il faut continuer, mais il y a quand même intérêt à faire attention. On en revient au Code du travail : c'est vrai, c'est trop complexe. C'est à mon avis un problème de courage politique pour dire : il ne faut pas simplement réorganiser et mettre ce qui était à la page 15 à la page 25, c'est peut-être de simplifier un certain nombre de règles. Sauf, que 1) techniquement, ce n'est pas forcément simple de simplifier, parce que ces règles et ces dispositions prévoient des cas de figure qui existent quand même; et 2) il faut beaucoup de courage pour le faire parce qu'on passe vite pour quelqu'un qui va casser le Code du travail.

Tout le monde hurle au loup sur la codification des règles, alors que, honnêtement les critiques sont parfois assez dérisoires... On est assez loin des réalités du terrain, et ça risque de ne pas donner grand-chose !

DÉPENDANCE ET AUTONOMIE  
SOUPLESSE ET SÉCURITÉ :  
*Quel avenir pour la relation de travail ?*



CAO PANTONE : 04 72 74 04 49



**INTEFP**  
1498 route de Sain Bel  
BP 84 - 69280 Marcy-l'Étoile  
Tél. 04 78 87 47 47  
Fax 04 78 87 47 00