

Février 2004 • N° 11

Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés

Bernard Brunhes
Danielle Kaisergruber
et
Christine Afriat, Éric Aubry,
Jacques Barrot, Jack Caillod, Yves Chassard,
Jacques Creyssel, Maryse Dumas,
Michel Jalmain, Vincent Merle, Bruno Mettling,
Robert Pierron, Alain Sionneau,
Claude-Emmanuel Triomphe, Michel de Virville

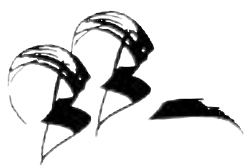


LES
CAHIERS
DU GROUPE BERNARD BRUNHES

Février 2004 • N° 11

**Concilier flexibilité
des entreprises
et sécurité des salariés**

Synthèses et réflexions issues
du séminaire de travail organisé
par Bernard Brunhes Consultants
le 22 mai 2003



LES
CAHIER
DU GROUPE
BERNARD
BRUNHES

Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes Consultants

Ces « Cahiers » entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants du Groupe Bernard Brunhes Consultants en fournissent la matière.

- Cahiers n° 1 : « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement »
- Cahiers n° 2 : « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? Conditions de travail, vie quotidienne et management des conducteurs »
- Cahiers n° 3 : « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise »
- Cahiers n° 4 : « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel »
- Cahiers n° 5 : « L'avenir des emplois peu qualifiés : que peut la formation ? – Les enseignements des pratiques de PME-PMI »
- Cahiers n° 6 : « La gestion des crises industrielles locales en Europe »
- Cahiers n° 7 : « Les salariés seniors : Quel avenir dans l'entreprise ? – Enquête dans 5 pays : Allemagne, Royaume-Uni, Suède, États-Unis, Japon »
- Cahiers n° 8 : « Les collectivités territoriales se mettent aux nouvelles technologies – Les enseignements des démarches engagées. Les perspectives »
- Cahiers n° 9 : épuisé
- Cahiers n° 10 : « Vingt ans de décentralisation. Où en est aujourd'hui le management territorial ? Enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales »

Les textes de ces « Cahiers » peuvent être téléchargés sur Internet (www.brunhes.com). Ils sont aussi disponibles sur papier au prix de 8 €. Bernard Brunhes Consultants – 89, rue du Faubourg Saint-Antoine – 75011 Paris

SOMMAIRE

Introduction

Les enseignements de l'expérience des restructurations en France	5
---	----------

par Danielle Kaisergruber

Avant-propos

Le droit et les comportements des acteurs : enseignements d'une comparaison avec les voisins européens	9
---	----------

par Yves Chassard

Informer/consulter ou négocier?	10
---------------------------------------	----

Reclasser ou indemniser?	11
--------------------------------	----

Chapitre 1

Les voies de progrès possibles : mieux armer les salariés	13
--	-----------

L'évolution des emplois et des métiers	14
--	----

par Christine Afriat, Commissariat général du Plan

Choc démographique et marché du travail ■ Quatre pistes à explorer

Le rôle du salarié dans la gestion de ses compétences	16
--	-----------

par Vincent Merle, CNAM

L'engagement du salarié et de l'entreprise dans une démarche de développement des compétences ■ Construction des parcours professionnels, reconnaissance des acquis et accès à la formation

Construire une gestion régionale des compétences : le pacte entre l'entreprise et le territoire	21
--	-----------

par Robert Pierron, Conseil régional d'Aquitaine

Vous avez dit PRDF? ■ L'exemple aquitain

Sécurité sociale professionnelle et nouveau statut du salarié : le projet de la CGT	33
--	-----------

par Maryse Dumas, CGT

À quelles réalités voulons-nous répondre? ■ Les propositions de la CGT ■ Prendre en compte l'ensemble de l'insécurité

La révolution des compétences	35
--	-----------

par Bruno Mettling, Caisse nationale des Caisses d'épargne

Changer de regard ■ Un exemple : former les commerciaux ■ Parier sur le long terme

SOMMAIRE

Négocier... en confiance	37
<i>par Alain Sionneau, Medef</i>	
Un schéma convenable ■ Quatre pistes de travail	

Chapitre 2

Comment doit évoluer le droit des licenciements collectifs?	39
---	----

Négocier les mutations, un exemple	40
<i>par Jack Caillod, Aventis</i>	

Les éléments de la politique sociale ■ La problématique de la R & D en France

Difficile mais nécessaire négociation	41
<i>par Michel de Virville, Renault</i>	

Pourquoi négocier? ■ Est-ce réaliste de penser que la négociation est possible? ■ La négociation outil de transformation

Quelles responsabilités et quelles innovations pour des restructurations socialement responsables?	43
<i>par Claude-Emmanuel Tiromphe, Université européenne du Travail</i>	

Restructurations : revoir les responsabilités de chacun ■ Innover dans le contenu des politiques ■ Conclusions... encore fragiles

Une réforme en profondeur	
Le point de vue des entrepreneurs	49
<i>par Jacques Creyssel, Medef</i>	

Prévention, anticipation ■ Simplification, sécurisation ■ Accompagnement des licenciements

Sécurité, flexibilité, responsabilité	
Le point de vue des syndicats de salariés	51
<i>par Michel Jalmain, CFDT</i>	

Diffuser les bonnes pratiques	
Le point de vue du législateur	52
<i>par Jacques Barrot, UMP</i>	

Tourner la page du passé ■ Accepter la période transitoire ■ Explorer quatre pistes pour l'avenir ■ Protection minimum

Priorité à la négociation : le point de vue du gouvernement	53
<i>par Éric Aubry, ministère des Affaires sociales</i>	

La suspension de la loi de modernisation sociale ■ Les questions en suspens

Conclusion

L'effervescence démocratique	57
<i>par Bernard Brunhes</i>	

INTRODUCTION

Les enseignements de l'expérience des restructurations en France

Danielle Kaisergruber

Les entreprises respirent et doivent respirer. Les mouvements, les changements de frontière sont fréquents : acquisitions, externalisations, fusions, restructurations.

Tous les secteurs sont susceptibles d'être concernés, le temps n'est plus où les restructurations concernaient les seuls « secteurs » en déclin. Nous ne reviendrons pas ici sur les causes de ces mouvements, sauf pour souligner leur dimension fortement internationale : des réorganisations pour être à la taille européenne, des délocalisations vers la « Nouvelle Europe ». Le spectre de la « France sans usines » souvent évoqué ces derniers temps traduit une certaine inquiétude devant des mutations qui sont particulièrement fortes dans les secteurs industriels sensibles aux coûts de main d'œuvre.

L'impact social en est d'autant plus vivement ressenti que, toutes les études le montrent, ce sont les ouvriers non qualifiés qui subissent le plus rudement l'impact des licenciements économiques sans réussir à se reclasser¹.

Les difficultés sociales et territoriales sont fortement ressenties dans des bassins d'emplois mal pourvus en ressources et en emplois. Les opinions publiques réagissent de plus en plus vivement, d'autant plus que les employeurs ne sont pas tous à la hauteur.

Des difficultés de reclassement

Face aux licenciements économiques et aux restructurations inévitables, le droit du travail français n'est pas véritablement conçu pour faciliter les transitions. Il s'est élaboré, par la négociation collective ou par la loi, par couches successives, essentiellement sur des logiques de protection des marchés internes des grandes entreprises.

C'est ainsi que pour gérer des mobilités dans une entreprise, il faut en passer par un plan social. Ce qui est absurde et contribue à donner à la mobilité une image négative.

Du coup rien n'est fait pour anticiper les mutations. Il est même difficile (délict d'entrave) de parler de transformations à venir et quasiment impossible de s'y préparer.

Les restructurations sont alors traitées « à chaud » dans l'urgence et à coup de dispositifs exceptionnels, de « crise ». Si les difficultés sont importantes (en nombre de suppressions d'emplois, ou parce que cela concerne un bassin d'emplois particulièrement déshérité) l'État mobilisera des moyens financiers exceptionnels, voire parfois il nommera un « Monsieur Restructuration ». Quant à la boîte à outils, si elle a connu, comme toutes les mesures d'aide à l'emploi, des changements multiples, elle reste de même nature : congés de reclassement, conventions de conversion, congés de reconversion, aides à la mise en place des cellules de reclassement...

Les difficultés de reclassement cependant demeurent importantes malgré des efforts : les intervenants, tant en outplacement individuel que pour monter des antennes collectives de reclassement, se

1. Cf. Myriam Campinos, Barbara Louis, Dominique Redor, *Restructurations, nouvelles donnes* (GIP. Mutations des industries et des services, rapport rédigé pour le secrétariat à l'Industrie, avril 2002).

sont professionnalisés. Les partenaires sociaux ont fait l'apprentissage des comités de suivi.

Des partenariats ont été réalisés entre l'ANPE et les cabinets privés. Et les résultats ne sont pas encore à la hauteur : la moitié seulement des salariés licenciés qui pourraient adhérer à une cellule de reclassement le font. Environ 60 % des salariés concernés par un dispositif de reclassement retrouvent un emploi, parfois en CDD et parfois à des conditions moins intéressantes que le précédent.

Les reclassements, même lorsqu'ils se produisent, sont rarement optimum et ils n'effacent pas le drame du licenciement. C'est pourquoi, on voit monter depuis quelques années une attitude de surenchère indemnitaire, parfois encouragée de manière irresponsable par les organisations syndicales.

De l'argent tout de suite plutôt qu'un reclassement hypothétique. Et lorsque l'on se remet à chercher un emploi, il est trop tard et le chômage de longue durée n'est pas loin.

Quant aux licenciés économiques dans les PME, leurs indemnités sont le plus souvent celles prévues dans la convention collective et leurs chances de reclassement dépendent du travail qui sera fait par le Service Public de l'Emploi (SPE) dans le cadre du PARE (Plan d'Aide au Retour à l'Emploi).

C'est ainsi qu'un fossé important sépare grandes entreprises et PME : on le retrouve sur le plan des appuis techniques apportés au reclassement des salariés : les cabinets privés travaillent pour les grandes entreprises avec des moyens importants et le SPE pour les petites et moyennes.

Protéger les salariés ou les aider à changer ?

Faut-il, dans ce contexte, continuer à alourdir un droit du travail qui durcit les frontières de l'entreprise en voulant protéger les salariés ? Comment peut-on accompagner des « transitions professionnelles » sans forcément attendre le passage par la case « chômage » ? Comment aider les salariés à assumer des changements, des transitions professionnelles qu'ils n'ont pas choisies ?

Ces questions sont au cœur des évolutions du droit du travail et au cœur des discussions sur l'employabilité, les parcours professionnels et le droit individuel à la formation.

Il ne s'agit pas « d'interdire les licenciements », absurdité que l'on entend parfois, et souvent d'ailleurs dans la bouche de fonctionnaires, il ne s'agit pas d'un droit automatique au reclassement mais bien de possibilités renforcées de transitions professionnelles, d'ouverture de nouveaux possibles.

Cette manière de raisonner, dans la lignée d'une problématique de l'employabilité, trouve peu à peu ses points d'appui : la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) qui permet une visibilité de ce qui a été appris par et dans le travail, le **bilan des compétences**, le **DIF** (Droit Individuel à la Formation) dont le principe vient d'être

arrêté par le récent accord sur la formation professionnelle, le PARE (Plan d'Aide au Retour à l'Emploi) qui permet une approche individualisée du passage forcé par le chômage.

Les entreprises, à leur tour, doivent s'appuyer sur ces outils, ces nouveaux dispositifs pour offrir à leurs salariés des possibilités de construire, en lien avec le management, leur parcours, qu'il les mène à l'intérieur ou à l'extérieur. Les jeunes générations le réclament, les seniors en ont besoin pour ne pas être, dix ans avant l'âge de la retraite, en position d'attente.

Ce serait une innovation importante en matière de gestion de l'emploi, que de neutraliser la différence entre mobilité interne (en particulier au sein des marchés internes, dans les grands groupes) et mobilité externe. Les esprits n'y sont pas prêts mais les outils d'accompagnement sont les mêmes.

Avec les accords de méthode, que de nombreuses entreprises négocient en ce moment dans la foulée de la loi Fillon du 3 janvier 2003, qui a suspendu quelques-uns des articles de la «LMS» (Loi de Modernisation Sociale), la négociation se fait une place dans l'univers de la procédure qui domine encore en France (cf. Yves Chassard). En regardant vers un renouveau de la gestion prévisionnelle des compétences, en négociant à froid les conditions d'accompagnement des restructurations, on voit se dessiner les deux grandes lignes d'action qu'il faut suivre aujourd'hui :

- donner à la négociation toute sa place, dans l'urgence parfois, mais surtout en anticipation ;
- donner à chaque salarié de quoi être plus fort et prêt à faire face à d'éventuelles difficultés de l'entreprise : par l'inscription dans un parcours professionnel un peu «sécurisé».

De là le titre du séminaire organisé par Bernard Brunhes Consultants le 22 mai 2003 : «Flexibilité pour les entreprises/sécurité pour les salariés».

Le droit et les comportements des acteurs : enseignements d'une comparaison avec les voisins européens

Yves Chassard,
Directeur des études, Bernard Brunhes Consultants

Je vais rendre compte des principaux résultats d'une étude réalisée par Bernard Brunhes Consultants, au printemps 2002, à la demande du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, étude qui a été remise au ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, quelques semaines après le changement de gouvernement. Ce travail visait à comparer, pour sept pays de l'Union européenne (l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie, le Royaume Uni et la Suède) les textes qui gouvernent les conditions des licenciements collectifs pour motif économique et à dire quelques mots de la façon dont ces textes sont appliqués, notamment des comportements qu'ils engendrent chez les partenaires sociaux.

Je voudrais commencer par deux propos liminaires. Le premier pour souligner le fait que les différences dans la façon de traiter ce problème restent très sensibles entre les pays européens, et ce malgré l'existence d'une directive européenne dont la première version remonte tout de même à 1975. Cette directive européenne est assez précise, puisqu'il est stipulé dans son article 1 que «*lorsqu'un employeur envisage d'effectuer des licenciements collectifs, il est tenu de procéder, en temps utile, à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir à un accord*». Trois mots ou expressions sont importants dans cet article : l'expression «en temps utile», le mot «consultation» (qui diffère d'une simple information) et le fait que cette consultation doit être effectuée «en vue d'aboutir à un accord». Le moins que l'on puisse dire est que les pays européens interprètent ce texte de façon diverse. Pourquoi ? Il y a là, à la fois, un sujet de méditation pour ceux qui s'intéressent à l'Europe sociale et, me semble-t-il, un thème de recherche intéressant pour les étudiants en science politique.

Ma seconde remarque introductive sera pour signaler que nous n'avons pas cherché à nous prononcer sur les mérites comparés des différents corpus législatifs, ce n'était pas notre propos et cela eut été un exercice très difficile. Pour qui s'intéresse de près à ces questions, il saute aux yeux que la législation sur les licenciements collectifs n'est qu'un élément d'un puzzle, que les spécialistes appellent un « système d'emploi », lequel comprend bien d'autres éléments – de la représentativité des syndicats au mode de gouvernement, en passant par la spécialisation industrielle. Vous savez qu'au bout du compte, l'idiosyncrasie d'un pays s'explique toujours par... son histoire et par sa géographie. Mais il y a cependant deux critères minimaux qu'une législation doit, me semble-t-il, chercher à satisfaire. Le premier, c'est d'être effectivement appliquée. Que penser, par exemple, de la législation espagnole, qui maintient l'autorisation administrative pour le licenciement collectif des salariés sous contrat à durée indéterminée, alors que près de 40 % des contrats de travail sont à durée déterminée et que plus des deux tiers des licenciements économiques sont des licenciements individuels ? Le second critère est celui d'une stabilité minimale de la législation. Si celle-ci est sans cesse modifiée, il en résulte une grande insécurité juridique, parce que la jurisprudence n'a pas le temps d'être établie avec précision, au terme des procédures d'appel et de cassation, par le niveau le plus élevé des juridictions. Force est de constater qu'au regard de ces deux critères, la France n'était pas, après le vote de la loi de modernisation sociale, la mieux placée parmi les pays européens.

Informers/consulter ou négocier ?

Avec le *Royaume-Uni* et la *Belgique*, la *France* fait partie des pays dans lesquels la recherche d'un accord entre l'employeur et les instances représentatives du personnel n'est pas la finalité de la procédure de consultation.

En *Allemagne* au contraire, comme en *Espagne* et en *Italie*, la procédure est conçue pour aboutir à un accord. En *Allemagne*, cet accord est nécessaire pour arrêter les mesures du plan social. En cas de projet de restructuration entraînant des licenciements pour motif économique, obligation est faite à l'employeur de respecter une double procédure : d'une part, il doit engager une discussion sur le projet même de restructuration, dont l'objet est de rechercher un « équilibre des intérêts » entre les parties ; d'autre part, l'employeur doit négocier avec le comité d'entreprise le contenu du plan social. L'accord qui en découle s'impose à l'entreprise. En cas de désaccord, les parties ont la faculté de saisir une instance de conciliation qui tentera de rapprocher les parties.

En *Espagne*, la conclusion d'un accord est nécessaire, en pratique, pour obtenir de l'administration l'autorisation de procéder aux licenciements. Le licenciement peut, en effet, être refusé par l'administration si aucun accord n'a été conclu entre la direction et les représentants des salariés. En *Italie*, la loi est souple, mais les contentieux

portant sur son application sont nombreux ; l'administration n'exerce aucun rôle de contrôle juridique ou administratif, seulement une fonction de médiation ; parvenir à un accord est la seule façon d'éviter des contentieux ultérieurs, qui peuvent se révéler très coûteux pour l'entreprise. La *Suède*, enfin, est un cas à part : on y pratique une anticipation concertée des négociations. Bien avant le début des négociations formelles, interviennent des discussions qui associent toutes les parties prenantes (collectivités territoriales, responsables syndicaux de la région concernée, agence nationale de l'emploi) à l'examen des projets de reconversion.

Sur quoi portent, en général, les négociations ? Le plus souvent, l'entreprise et les syndicats cherchent à échanger l'octroi d'indemnités de licenciements plus élevées contre une application plus souple des critères d'ordre des salariés susceptibles d'être licenciés. Ceux-ci sont, en effet, définis souvent de façon très précise par la réglementation, avec une référence à la règle du *Last in, first out* beaucoup plus prégnante qu'en *France*.

Autre point : la *France* n'est pas le seul pays où l'examen de la justification économique du licenciement doit être distinct de celui du plan social. L'*Allemagne* et la *Belgique* sont également dans ce cas. Mais la *France*, après le vote de la loi de modernisation sociale, était le seul pays où le premier examen (le Livre IV) devait être achevé pour que le second (le Livre III) puisse démarrer.

Enfin, la véritable spécificité française ne porte pas tant sur les délais – lesquels peuvent également être fort longs en *Allemagne* ou en *Suède*, lorsque la négociation du plan social se révèle difficile – que sur le fait que la procédure d'information – consultation des instances représentatives du personnel y est organisée de façon très précise par la loi.

Reclasser ou indemniser ?

Des différences sensibles existent aussi entre pays européens quant à l'ampleur des contraintes qui pèsent sur les entreprises pour le reclassement des salariés qu'elles s'approprient à licencier. S'agissant du reclassement interne dans l'entreprise, ces contraintes sont aussi fortes en *Allemagne* qu'en *France*. Le juge peut être conduit à vérifier que toutes les possibilités de reclassement interne ont bien été proposées aux salariés. Elles sont, par contre, moindres en *Espagne* (la notion d'entreprise est pratiquement inconnue du droit du travail espagnol) et en *Italie* (où la loi, cependant, prévoit la possibilité de passages à temps partiel pour maintenir les emplois menacés, assortie d'une subvention publique pour compenser l'essentiel de la perte de salaire des salariés concernés). Et elles sont pratiquement nulles en *Belgique*, au *Royaume-Uni* et en *Suède* : dans ces trois pays, la bonne foi de l'entreprise qui s'approprie à licencier n'est jamais mise en cause, on suppose que toutes les possibilités de reclassement interne ont été explorées.

S'agissant du reclassement externe, il n'existe aucune obligation pesant sur les entreprises en *Belgique*, en *Espagne* (où le problème

n'est tout simplement pas posé) et en *Italie* (où les entreprises qui parviennent à reclasser leurs anciens salariés licenciés bénéficient au contraire d'exonérations de cotisations sociales).

Mais aucune contrainte spécifique n'existe, non plus, en *Allemagne* sur les entreprises qui licencient : le reclassement externe des salariés licenciés, c'est l'affaire de l'Office de l'emploi et de l'indemnisation du chômage (*BundesAnstalt für Arbeit*), lequel est financé pour l'essentiel par des cotisations sociales obligatoires et accessoirement par l'État fédéral. La *Suède* occupe une position médiane, car les efforts de reclassement y sont assurés par des fonds privés *ad hoc*, auxquels les entreprises doivent cotiser en application des conventions collectives. La *France* apparaît donc atypique sur ce plan, puisque la loi impose aux entreprises un certain nombre de mesures visant à faciliter le reclassement des salariés qu'elles licencient et à redynamiser le bassin d'emploi touché par les licenciements.

Au fond, l'objectif est bien le même en *Allemagne*, en *France* et en *Suède* : reclasser les salariés licenciés pour raison économique. La différence est que cet objectif est poursuivi à travers l'imposition d'un prélèvement obligatoire en *Allemagne*, à travers un prélèvement décidé par la négociation collective en *Suède* et par une obligation de moyens pesant sur l'entreprise qui licencie en *France* (en vertu du principe «les licencieurs doivent être les payeurs»). On a ici une belle illustration du double sens du verbe «imposer»... dont le complément peut être soit une contrainte, soit un prélèvement. Reste à connaître la pertinence économique comparée de l'un ou l'autre de ces modèles.

En conclusion, si l'on devait caractériser la France par rapport aux six autres pays, on pourrait résumer la situation de la façon suivante :

1. La loi française est très directement axée sur le reclassement des personnels concernés par les licenciements ; elle favorise les reconversions quand d'autres pays favorisent les indemnités de licenciements.
2. La loi française n'est pas axée sur la recherche d'un accord entre représentants de l'employeur et des salariés ; en cela, elle s'écarte de la directive de l'Union européenne.
3. La loi française traduit la méfiance entre les différents acteurs : non seulement elle se contente d'un avis du comité d'entreprise et non d'un accord des syndicats, mais elle multiplie les dispositions destinées à empêcher les employeurs de tourner la loi, elle privilégie les procédures de contrôle, elle prévoit de multiples interventions possibles de l'administration.
4. La complexité des procédures peut évidemment conduire à des délais longs, compte tenu de la tentation des représentants des salariés d'en utiliser toutes les possibilités pour peser sur les décisions.

En définitive, la volonté de protéger les travailleurs menacés de licenciement s'est plus volontiers traduite, dans notre pays, par une multiplication des verrous procéduriers que par la recherche d'un accord entre employeurs et représentants du personnel.

1 CHAPITRE I

Les voies
de progrès possibles :
mieux armer les salariés

L'évolution des emplois et des métiers

Christine Afriat *

Le choc démographique prévu à partir de 2005 va se traduire par de fortes tensions sur certaines branches.

Les projections à 2050 issues du recensement de 1999 de l'INSEE montrent que la population totale croît jusqu'en 2020 et que la population vieillit. Même si en France le vieillissement est retardé par rapport aux autres pays européens. Les pays occidentaux vont donc devoir évoluer dans un cadre contraignant.

Choc démographique et marché du travail

La population active va voir son nombre diminuer de 20 000 à 30 000 par an suite aux départs en retraite (d'ici à 2008, ce ne sera pas un problème d'entrants sur le marché du travail). Dans ce contexte, il est intéressant de s'interroger sur l'évolution des besoins de l'économie.

Nous pouvons prévoir une croissance de l'emploi différente selon les niveaux de qualification. Les deux sources disponibles sur ce sujet – DARES (Comment le marché du travail va-t-il évoluer?) et ministère du Travail (Quels vont être les besoins du système productif en terme de formation?) – convergent sur quelques scénarios.

L'hypothèse haute (croissance du PIB de 3 % jusqu'en 2010) annonce une création de 3 millions d'emplois. L'hypothèse basse (croissance du PIB de 2 %) prévoit 1,2 millions de postes créés.

Il convient toutefois de préciser que ces prévisions datent de 2000, période de croissance. On peut se demander si elles ont encore un sens aujourd'hui.

Peut-on parler de créations nettes d'emplois? Ces créations ne s'expliquent-elles pas plutôt par les départs en retraite et le besoin qu'ils induisent de renouvellement des postes?

Au-delà de ces indicateurs macroéconomiques, il est intéressant d'affiner les prévisions par famille professionnelle. Les deux sources citées aboutissent encore aux mêmes résultats. Elles prévoient une croissance forte des emplois très qualifiés – chez les cadres, les professions intermédiaires, les ouvriers et même les employés.

Il faut noter la très forte évolution des métiers des services aux particuliers – croissance qui a étonné l'ensemble des partenaires sociaux (800 000 sur la décennie). Elle s'explique par une demande nouvelle qui correspond au vieillissement de la population mais aussi à la nécessité de plus en plus grande de garde des enfants.

À partir de 2005, il faudra compenser les départs en retraite. On peut parler d'un choc démographique qui aura de très fortes incidences sur la dynamique du marché du travail. Entre 2000 et 2005, le nombre moyen de départs en retraite par an s'élève à 480 000. Entre 2005 et 2010, ce nombre va s'élever à 660 000.

Là encore, il convient d'affiner les données car toutes les familles professionnelles ne seront pas affectées de la même manière. On dénombre plus de 30 % de quinquagénaires chez les assistantes maternelles (ce métier étant l'exemple type de seconde carrière).

(*) Chargée de mission, Commissariat Général du Plan. Christine Afriat a été rapporteur général du groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Le groupe présidé par Claude Seibel a remis son rapport « Avenirs des métiers » en décembre 2002.

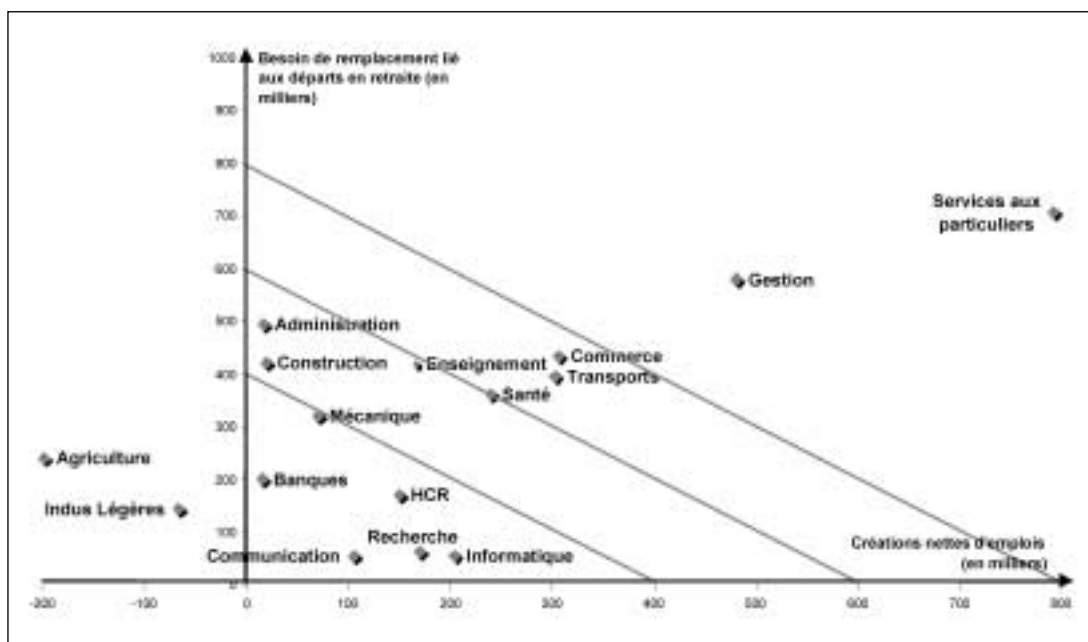
Dans les assurances, les banques, les fonctions publiques, où l'on trouve également beaucoup de quinquagénaires, un tiers des salariés partira en retraite d'ici 2010. En revanche, ces évolutions ne concernent pas les « familles jeunes » telles que l'informatique, la recherche, l'audiovisuel, la communication.

Lorsque l'on croise les données « créations nettes d'emplois et départs en retraite », cinq grandes familles apparaissent (*voir tableau*) :

- les domaines où les départs en retraite et le repli de l'emploi se compensent : agriculture et industries légères ;
- les domaines en croissance peu affectés par les départs en retraite : informatique, recherche, communication, ingénieurs et cadres techniques ;
- les domaines combinant croissance de l'emploi et importants départs en retraite : services aux particuliers, commerce, HCR, transports, gestion, santé ;
- les domaines de l'industrie et de la construction qui sont en croissance faible : électricité, mécanique, industries process, maintenance, construction ;
- le cas de l'administration et la banque-assurance.

Au-delà de la production d'un diagnostic, cette projection a des incidences sur la gestion des ressources humaines.

Les créations d'emplois et les départs en retraite sur la période 2000-2010 selon les domaines professionnels



Quatre pistes à explorer

■ Favoriser le temps de présence et d'activité des salariés âgés sur le marché du travail

En France, le taux d'emploi des salariés âgés est particulièrement faible (30 %). Pour maintenir en activité les travailleurs expérimentés, il faut :

- réfléchir aux conditions de travail, à la gestion des âges, à l'ergonomie (voir les travaux de Serge Volkoff) ;
- repenser la formation professionnelle. 74 % des personnes ayant accès à la formation ont entre 20 et 45 ans. Au-delà de cet âge, les chiffres chutent ;
- retrouver une identité professionnelle des seniors : à quel titre travaillent-ils, pour quoi faire ?

■ Repenser l'attractivité de certains métiers

Certains secteurs, certains territoires, certaines branches vont se trouver en tension. Il s'agit de poursuivre le travail de ceux qui ont commencé à repenser leur activité, les conditions d'entrée des jeunes, les conditions salariales comme les conditions de travail, etc.

■ Aller au-delà du concept de « formation tout au long de la vie »

Si on ne la repense pas, la formation continue risque de rester un accompagnement de la formation initiale. Les entreprises doivent absolument se donner les moyens de promouvoir la mobilité professionnelle. Elles doivent encourager les quadragénaires qui ont acquis une expérience et un savoir à les valider (VAE) sinon l'on risque de passer à côté d'un énorme potentiel. La formation continue doit d'abord concerner les travailleurs qualifiés, peu formés. Un rééquilibrage de la formation initiale comme de la formation continue en direction des moins qualifiés pourrait avoir un double effet : réduire les inégalités sociales en améliorant la performance des entreprises.

■ Accompagner les mobilités professionnelles ascendantes

Bien conduites, ces mobilités pourront éviter les tensions citées ci-dessus. Il s'agit de mener une réflexion de fond sur le sujet car le système éducatif ne suffira pas.

Le rôle du salarié dans la gestion de ses compétences

Vincent Merle

Professeur au Conservatoire national des Arts et Métiers et directeur de l'Institut MCVA (Management des compétences et validation des acquis). Vincent Merle a été directeur du CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), directeur de cabinet de la secrétaire d'État à la Formation professionnelle ; il est spécialiste des questions de formation et de compétences. Article paru dans la revue *Personnel*, juin 2003.

Il n'y a pas de processus d'apprentissage sans désir d'apprendre. La plupart des savoir-faire que nous mobilisons dans les situations de travail ont été construits dans l'action.

Ces deux principes sont au fondement du développement des compétences par les salariés. Les pratiques actuelles en matière de formation et de construction des parcours professionnels dans les entreprises semblent pourtant les avoir quelque peu occultés.

La formation est plus souvent prescrite que co-décidée avec les salariés ; elle est rarement inscrite dans un parcours de progression professionnelle et personnelle. De leur côté les salariés attachent souvent

plus d'importance aux effets de la formation sur leur statut et à la reconnaissance de la qualification acquise par la formation continue qu'à la progression de leurs compétences et à l'accroissement de leur autonomie professionnelle dans les situations de travail.

C'est dans ce contexte que doit être posée la question de la responsabilité du salarié dans la construction de ses compétences.

Cette responsabilité va de pair avec le nécessaire engagement de la personne dans l'acquisition de nouveaux savoirs ou de nouveaux savoir-faire. C'est la capacité de chacun à gérer la tension permanente entre l'acquisition de connaissances formelles et leur mise en œuvre dans des situations contingentes qui est gage d'efficacité et de progression professionnelle.

Pour autant cette responsabilité ne saurait reposer seulement sur le salarié. Si l'un des principes fondamentaux des processus d'apprentissage professionnels est la capacité d'apprendre à travers l'exercice même de son activité professionnelle, encore faut-il que l'organisation du travail elle-même favorise de tels apprentissages. La mise en place d'une véritable « organisation apprenante » exige d'adopter un mode de management centré sur la capitalisation et l'appropriation individuelle et collective des savoir-faire. Elle exige aussi des formes d'accompagnement de la progression individuelle de chacun. Elle exige enfin que la place de la formation formelle soit repensée dans le cadre des parcours de progression professionnels et personnels. En somme, elle exige que le « désir d'apprendre » n'émane pas seulement du salarié mais qu'il émane aussi de la direction de l'entreprise. Le développement des compétences est donc le plus souvent le fruit d'une co-responsabilité du salarié et de l'entreprise.

Le développement de leurs compétences ouvre également aux salariés des possibilités d'évolution dans un espace professionnel plus large que celui de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Toute compétence exercée comporte une part de transférabilité, faute de quoi une compétence ne serait que l'application non réfléchie d'une procédure ou d'un tour de main. En développant ses compétences, le salarié construit donc aussi son « employabilité », c'est-à-dire sa capacité à se mouvoir dans un univers professionnel qui est fondamentalement instable et qui peut le conduire à changer d'emploi au sein de son entreprise mais aussi à changer (volontairement ou involontairement) d'entreprise. La logique de développement des compétences n'est recevable par les salariés que dans la mesure où elle ne les rend pas tributaires d'une entreprise qui ne leur assure le plus souvent qu'une faible garantie d'emploi ; elle est d'autant plus acceptable lorsqu'elle favorise au contraire la poursuite de leur progression professionnelle en cas de rupture de leur emploi. C'est donc une nouvelle forme de « compromis salarial » qui se dessine liant non plus subordination contre sécurité de l'emploi mais employabilité contre engagement dans le développement des compétences et des performances de l'entreprise.

**L'engagement
du salarié et
de l'entreprise dans
une démarche
de développement
des compétences**

Être acteur dans la gestion de ses compétences ne va pas de soi. C'est même un des principaux obstacles perçus par les employeurs et par les organisations syndicales dans la mise en place du management par les compétences. Cet obstacle rejoint les constats sur le manque d'appétence pour la formation, en particulier chez les moins qualifiés. Mais l'absence d'appétence pour se former ne signifie pas absence de désir d'apprendre. Il suffit, pour s'en convaincre, de constater la satisfaction des personnes faiblement qualifiées lorsqu'elles ont réussi à progresser dans l'accomplissement d'une tâche complexe ou à gagner en autonomie professionnelle à travers un apprentissage réussi. Mais comment stimuler ce désir d'apprendre lorsque aucune perspective de progression n'est offerte, lorsque le développement des compétences ne prend pas en compte les acquis de la pratique, lorsque les connaissances techniques sont appréhendées comme la négation des savoirs issus de l'expérience?

Affirmer que les moins qualifiés sont aussi les moins motivés pour se former, n'est-ce pas dire deux fois la même chose? Comment un salarié dont les savoir-faire ne sont pas valorisés, que l'on a assigné à une place qui est celle des gens qui ne «savent pas» et à qui on prescrit des tâches sans aucun degré d'autonomie, peut-il s'engager dans une démarche d'apprentissage? Un processus d'apprentissage est toujours coûteux psychologiquement et implique une projection dans l'avenir. Il commence donc par une prise de confiance en soi que bien des pratiques en matière de gestion des compétences et de formation ne facilitent pas : «vous n'êtes pas capables, donc on va vous former»... formule qui a son corollaire dans le discours de certains salariés «on ne nous a pas *donné* de formation».

■ **Un processus individuel**

Le processus d'acquisition des compétences est un processus individuel. Il ne s'en déroule pas moins dans un cadre collectif qui est essentiel à son accomplissement.

L'appel à la gestion par chacun de ses compétences ne peut être qu'un pis-aller, voire une manière pour la direction de l'entreprise de reporter sur les individus la charge des nouvelles contraintes de la production, si cet appel n'est pas assorti d'un investissement dans la restauration de réseaux d'interrelations constructives au sein même des équipes ou des services. La qualité de ces réseaux va sans doute bien au-delà des méthodes participatives couramment en usage dans les entreprises. Il ne s'agit pas seulement de faire émerger une meilleure appropriation des objectifs et une implication des salariés dans les choix organisationnels mais de mettre en place des formes de communauté de travail, véritables lieux d'élaboration de savoirs collectifs et d'échanges réciproques de savoirs.

■ **Des situations et des conditions qui favorisent le développement des compétences**

L'organisation du travail doit placer les individus face à des situations et dans des conditions qui favorisent le développement des compétences. Toute situation nouvelle à laquelle l'individu est

confronté est, d'une certaine manière, source d'apprentissage. Mais si cet apprentissage se réduit à l'application d'une consigne ou d'une procédure, il ne contribue pas véritablement au développement de compétences. Il n'y a développement de la personne, c'est-à-dire acquisition d'autonomie, que lorsque le sujet est confronté à des situations contingentes, largement imprévisibles pour lui, et qui le contraignent à dépasser une simple conduite adaptative. Comme le souligne Gérard Vergnaud, commentant les travaux de L.S. Vygotskij : « On se développe parce qu'on rencontre la contingence [...] L'analyse des conditions dans lesquelles se forment les compétences au cours de l'activité de travail ne peut mettre entre parenthèse cette idée de contingence... C'est pour faire face aux situations imprévues et aux incidents qu'on modifie ses schèmes ou qu'on en développe de nouveaux avec le cortège de conceptualisations associées. » Ces réflexions devraient être au cœur des transformations de l'organisation du travail et du développement des compétences. L'enjeu essentiel des entreprises aujourd'hui n'est-il pas, précisément, de faire face à la contingence et aux aléas de toute sorte ?

Lorsque ces conditions collectives ne sont pas réunies, la gestion par les compétences se réduit rapidement à une évaluation individuelle des performances, et peut dériver vers une sorte de « management par le stress », en particulier lorsque la hiérarchie l'utilise sous sa forme la plus déstabilisatrice pour les individus, c'est-à-dire l'injonction à être compétent.

**Construction
des parcours
professionnels,
reconnaissance des
acquis et accès à
la formation**

La construction de son parcours professionnel par le salarié suppose à la fois une lisibilité des parcours envisageables et la possibilité d'évaluer ses acquis et ses lacunes.

Au sein des entreprises, la lisibilité des parcours réside d'abord dans une meilleure description des compétences attendues et des évolutions possibles (et souhaitables) entre les métiers-emplois. La préoccupation de construction des parcours professionnels et de mobilité interne demeure trop souvent secondaire, voire absente, des méthodologies les plus couramment adoptées dans les entreprises. L'élaboration des référentiels semble largement guidée par le souci d'inventorier les compétences critiques propres à une gamme de situations professionnelles couramment rencontrées dans un emploi-métier donné sans se soucier de préciser les marges de progression possible au sein de cet emploi et sans prendre en considération les aspirations à un parcours qui peut conduire à changer d'emploi au sein de l'entreprise. Sans sous-estimer les difficultés techniques d'un tel exercice, on ne peut qu'encourager les entreprises à s'engager dans cette voie, faute de quoi, les référentiels deviennent rapidement de simples supports d'évaluation des performances des individus au lieu d'être un moyen de les inciter à développer leurs compétences. Paradoxalement, ils peuvent alors être vécus comme des freins à la mobilité et à la construction d'un parcours de progression professionnelle. Pour l'exprimer de manière plus imagée, on pourrait dire que les méthodologies visant à expliciter les compétences adoptent

une posture qui est plus topographique que cartographique ; elles aident à repérer le paysage professionnel dans son environnement immédiat plus qu'elles ne permettent de tracer des itinéraires et des parcours de progression.

■ Le dispositif de validation des acquis de l'expérience

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience adopté par les pouvoirs publics s'inscrit dans le même objectif. Au regard des textes antérieurs, la « VAE » franchit une étape essentielle : on est passé d'une logique « d'équivalence » pour entrer dans une formation (textes de 1985 pour l'enseignement supérieur) à une logique de « dispense d'épreuves » (loi de 1992 pour l'ensemble des diplômes de l'éducation nationale) à une logique de reconnaissance qui donne pour ainsi dire même valeur aux acquis de l'expérience qu'aux acquis « académiques ». Cette dimension essentielle de la réforme ne doit pas masquer son autre volet : la mise en place d'un système homogène et lisible de repères collectifs dans le champ professionnel. La loi a fixé un cadre institutionnel permettant aux partenaires sociaux et à l'État de construire un système de certification cohérent, susceptible de guider les parcours professionnels et de donner une plus grande visibilité aux compétences acquises par les personnes à travers leur expérience professionnelle ou personnelle.

■ Une dynamique contradictoire avec la validation interne des compétences

La dynamique créée par ce système, dont on mesure déjà les effets à l'accroissement substantiel des demandes individuelles de validation, peut s'avérer contradictoire avec la mise en place de forme de validation interne des compétences.

Elle peut au contraire entrer en complémentarité, dès lors que l'obtention d'un diplôme ou d'un titre n'est pas recherchée en vue d'opposer une validation externe à une validation interne mais dans le souci de se positionner par rapport aux exigences communément admises dans un champ professionnel. La VAE a bien entendu pour objet l'obtention d'une certification. Mais elle est avant tout un moyen de s'engager dans une démarche de bilan et de construction d'un parcours de progression par la formation et par l'élargissement de son expérience. Parce qu'elle permet de reconnaître les acquis de l'expérience, parce qu'elle engage les personnes dans une démarche permanente de confrontation entre les savoirs construits dans l'action et les savoirs théoriques, parce qu'elle permet de jalonner les parcours à travers des « signaux » élaborés collectivement, la VAE est un facteur de transformation radical des processus d'apprentissage et de développement des compétences.

En déplaçant le centre de gravité des processus d'apprentissage vers les activités professionnelles et en mettant en place les conditions pour que les salariés deviennent les acteurs du développement de leurs savoirs et de leurs savoir-faire, le management par les compétences transforme la place et le rôle de la formation. Il n'en supprime pas cependant l'utilité, voire la nécessité. Plutôt que d'opposer (pour

mieux les hiérarchiser ensuite) les savoirs pratiques et les savoirs scientifiques et techniques, ne vaut-il pas mieux considérer que le développement des compétences passe par une tension permanente entre les connaissances nécessaires à la réussite et celles nécessaires à la compréhension? Dans une telle conception, la formation n'est pas seulement un processus d'appropriation de connaissances savantes qu'il conviendrait ensuite d'appliquer dans les situations pratiques. Elle est avant tout un moment privilégié dans le travail d'explicitation des savoirs et des concepts construits à travers l'expérience. En un sens, elle contribue à faire véritablement entrer la personne dans un processus de développement personnel, sans lequel les «compétences» se réduisent à l'application de procédures. Plus que la formation elle-même, c'est son rôle dans la construction des parcours professionnels qui est donc amené à évoluer.

■ La formation continue va souvent aux mieux formés

Ce sont souvent les mieux formés, les mieux intégrés dans l'emploi et ceux dont les marges de progression professionnelle sont les plus importantes qui bénéficient des actions de formation continue. De ce fait la formation concourt à creuser les écarts professionnels plutôt qu'à les amoindrir. Mais l'amélioration de l'égalité d'accès à travers des droits formels à la formation n'est pas à même de résoudre le problème si les conditions préalables à la pertinence et à la réussite des actions de formation ne sont pas réunies. La formation et son égale distribution ne sont pas des fins en soi. Elles ne sont que des outils au service de la progression professionnelle, de la valorisation des potentialités de chacun, de l'épanouissement personnel et de l'égalité des chances. L'essentiel n'est pas, de ce point de vue, d'uniformiser les taux d'accès mais bien de garantir à chacun les moyens qui lui permettront d'exercer sa responsabilité dans la gestion de ses compétences.

Construire une gestion régionale des compétences : le pacte entre l'entreprise et le territoire

Robert Pierron

Conseiller technique chargé du Plan régional de développement des formations (PRDF) au Conseil régional d'Aquitaine, chercheur associé à l'Université Bordeaux 3 – Michel de Montaigne, membre du groupe permanent de prospective des métiers et des qualifications au Commissariat général du Plan. Il a participé à l'écriture de «Le bien-fondé d'un cadre régional : de la pertinence d'un espace socio-économique à l'apprentissage du rôle d'acteur émergent», ouvrage collectif *Les régions et la formation professionnelle*, sous la direction de Berthet T., Paris, Librairie générale de Droit et de Jurisprudence (1999).

En une vingtaine d'années, depuis les premières lois de décentralisation, le niveau régional – qui ne s'enracine pas, contrairement à celui de la commune ou du département, dans une longue histoire – a émergé de façon forte dans le paysage institutionnel, économique et politique français.

Certes, cette émergence est venue après un long processus historique, remontant notamment à la période de la Reconstruction, à l'action modernisatrice du gouvernement Mendès-France ou encore à l'inscription de l'aménagement du territoire dans l'action publique interministérielle à partir des années soixante.

Aujourd'hui, éclate un paradoxe, qu'ont illustré les débats passionnés du premier semestre 2003 autour d'une accentuation de la décentralisation dans certains domaines : il existe des acquis – somme toute peu connus – des pratiques développées en moins de vingt ans,

mais ces acquis n'ont pas dissipé certaines craintes concernant les risques d'inégalité de traitement des citoyens selon l'endroit du territoire national où ils se trouvent, conférant ainsi au système dit jacobin un caractère rétrospectivement irénique.

En particulier, l'ensemble – complexe et inégal selon les champs, il faut bien le dire – des compétences et actions qu'exerce la Région dans le domaine de la formation, c'est-à-dire en fait de développement du « capital humain » au sens de Gary S. Becker¹, n'est pas l'objet d'une perception générale, pour des raisons multiples que l'on ne saurait développer ici.

Pourtant, à partir des ressources institutionnelles que lui confèrent à la fois les textes et les pratiques, la Région parvient aujourd'hui à un niveau appréciable d'analyse, de concertation et d'aide à la décision en matière de choix de programmation des moyens de formation.

Le cas de l'Aquitaine illustre de façon significative la façon dont la collectivité territoriale régionale peut, en concertation avec les services de l'État – ainsi que les autres collectivités et notamment le « local » dans ses différentes acceptions –, mais aussi et surtout en liaison avec les acteurs de la vie économique et sociale, contribuer à un **pilotage des moyens de formation professionnelle de tout statut**, dans un triple souci de cohérence des choix collectifs, d'égalité des chances individuelles et de développement des capacités des entreprises.

Vous avez dit PRDF?

Il ne s'agit ici ni de présenter une situation locale idéale ni de négliger les expériences – d'ailleurs souvent convergentes – conduites dans de nombreuses régions.

Appuyé sur les leçons tirées de l'exemple aquitain, le témoignage brièvement formalisé dans les lignes qui suivent, incorpore aussi des matériaux de provenances plus diverses :

- d'une part, s'agissant des politiques régionales de formation professionnelle, des informations et des analyses très significatives découlent des **phases successives des évaluations** conduites par le Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue (CCPR), en application de l'article 53 de la loi du 20 décembre 1993 ;
- d'autre part, de façon plus angulaire, la **référence méthodologique à l'outil et la démarche GFE/ARGOS** (cf. plus loin) doit aussi être perçue, non seulement comme relevant de l'expérience de l'Aquitaine, mais encore comme étayée par les pratiques observées dans d'autres régions mettant en œuvre la même instrumentation, soit chronologiquement : la Bretagne (avant l'Aquitaine), puis successivement les Pays de la Loire, Midi-Pyrénées après les élections de 1998 et plus récemment encore Poitou-Charentes.

Dans la mesure où les Plans régionaux de développement des formations (PRDF) structurent désormais les postures et les politiques régionales – c'est-à-dire aussi bien les postures et politiques de l'ensemble des autres partenaires – en matière de formation, il n'est pas

1. Becker G. (troisième édition, 1993), *Human Capital*, Chicago, The University of Chicago Press.

inutile de rappeler brièvement les fondements et les modalités de réalisation de ces instruments collectifs, aussi essentiels par leurs ambitions et leurs effets, que mal connus en dehors des sphères directement concernées.

■ Les fondements juridiques du PRDF et leur interprétation en Aquitaine

Le Plan régional de développement des formations réunit en fait deux démarches, prévues par les textes et relevant l'une et l'autre pleinement de l'initiative du Conseil Régional : le Schéma prévisionnel des formations, transféré par la loi de décentralisation du 22 juillet 1983 et le Plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes (PRDFPJ), lui-même issu de la loi dite quinquennale du 20 décembre 1993.

En ce sens, dans le double champ de l'éducation et de la formation, le PRDF pourrait être considéré comme **l'équivalent des schémas de services collectifs élaborés par l'État** dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire.

Enfin et c'est essentiel pour la Région, l'élaboration d'un Schéma est un préalable obligatoire à l'engagement d'un nouveau Programme prévisionnel des investissements pour les lycées (PPI n° 3), et du programme de construction et d'équipement des Centres de Formation d'Apprentis et de Formation Professionnelle Continue.

En plus de ces fondements rappelés dans l'introduction du PRDF 2001-2006 adopté par le Conseil Régional d'Aquitaine lors de sa séance plénière du 19 juin 2001, il faut souligner deux éléments essentiels quant au champ couvert par ce document de cadrage² :

- en 2002, ratifiant ainsi ce qui était la pratique de la Région Aquitaine – l'une des régions ayant cette conception globale –, la loi de modernisation sociale a fait entrer les formations professionnelles destinées aux adultes en difficulté dans le champ du PRDF (dont l'origine historique, en tant que «PRDFPJ», était concomitante de la décentralisation des actions de formation destinées aux jeunes sans qualification) ;
- bien que le PRDF soit centré sur les formations à finalité professionnelle de niveau V (CAP/BEP) à III (BTS/DUT), certains exécutifs régionaux, comme celui de Midi-Pyrénées, n'ont pas hésité à en étendre les contours aux formations professionnelles supérieures au niveau III, ce qui se conçoit parfaitement, tout particulièrement en raison de la montée des licences professionnelles dans le contexte de la mise en conformité du système français avec le cursus LMD européen.

Plus fondamentalement encore, on peut souligner que **le PRDF symbolise nettement une maturité de l'action de la Région**, composante de la puissance publique, à travers trois principes désormais éprouvés :

- d'abord, une logique de respect des délimitations fondamentales des compétences, singulièrement dans le domaine de la pédagogie, l'État demeurant – et devant demeurer – **le seul garant de**

2. Conseil Régional d'Aquitaine, 2001, *Plan régional de développement des formations*, Bordeaux, Direction de la Communication du Conseil régional d'Aquitaine/Publicis Soleil.

l'unité des programmes et de l'égale valeur des diplômes, jusques et y compris à travers des procédures nouvelles (comme la Validation des Acquis de l'Expérience) ou encore à travers le contrôle des pratiques des partenaires sociaux en la matière (cas des Certificats de Qualification Professionnelle) ;

- ensuite, un passage progressif d'une pratique des **compétences « partagées »** (entre l'État, la Région et les partenaires sociaux) à une pratique des **compétences « conjuguées »** (à travers des démarches contractuelles, comme les contrats d'objectifs) ;
- enfin, le recul d'une **logique de subvention** (souvent automatique) au profit d'une **logique de mission** (concertée, négociée et choisie).

Ce dernier point est essentiel dans la mesure où l'on ne répètera jamais trop que la décentralisation ne prend tout son sens qu'à travers le respect d'un principe fort simple selon lequel **le budget régional n'est pas une ligne du budget de l'État** et qu'il n'y a pas d'automatisme d'un quelconque abondement en la matière, ce qui renvoie au passage à la probable usure historique des Contrats de Plan État-Région (CPER). Réciproquement, comme les débats du premier semestre 2003 l'ont bien montré, ce n'est pas la décision unilatérale – et autoritaire – de telle ou telle attribution de compétence – et *a fortiori* de tels ou tels personnels – qui peut véritablement relancer la décentralisation.

En réalité, les leçons des pratiques qui émergent au bout de bientôt vingt ans de mise en œuvre effective de la décentralisation, c'est que ce sont les **espaces de diagnostics et de décisions partagés** qui constituent l'enjeu majeur d'une amélioration tout à la fois démocratique et technique des modalités des décisions. Rien sans doute n'illustre mieux l'importance d'une telle construction progressive que le dernier alinéa de l'article L.214-5 du code de l'Éducation : en indiquant que « *le conseil régional définit la localisation des établissements, leur capacité d'accueil et le mode d'hébergement des élèves* », celui-ci souligne ainsi l'évidence de la nécessité d'espaces d'analyse, de concertation et d'aide à la décision, excluant une simple consultation de la Région – et d'ailleurs d'autres partenaires – par des autorités académiques qui seraient les seules détentrices de la rationalité, de la pertinence et de l'équité des décisions à prendre.

■ La nécessité du PRDF

La capacité de développement d'un territoire régional réside d'abord dans la ressource de ses hommes et de ses femmes. La formation – de l'acquisition première des savoirs élémentaires jusqu'à l'adaptation « tout au long de la vie » – est l'élément déterminant de ce potentiel humain.

La demande d'élévation du niveau de formation ne relève donc pas de la seule poursuite d'objectifs généreux, mais s'inscrit bien, en réalité, **en tête des conditions de la réussite économique et sociale des sociétés contemporaines**.

Si par exemple, une région connaît des retards en termes de taux d'accès d'une classe d'âge au baccalauréat, ou encore à l'accès à la qualification professionnelle – particulièrement à l'indispensable qualification élémentaire de niveau V dans les domaines de type industriel et de plus en plus de niveau IV dans le tertiaire –, son handicap structurel est aussi bien économique que social, même si son attractivité migratoire lui apporte une compensation partielle de ces déséquilibres tendanciels.

Dans un ordre comparable, il est clair que doivent être prises en compte les inégalités qui s'exercent au détriment des populations de certains territoires.

Dans une région comme l'Aquitaine, ces inégalités peuvent être considérables, puisque le taux d'accès au niveau IV y connaît un écart de 11 points entre le département le mieux doté et celui qui l'est le moins.

Par ailleurs, chacun s'accorde à constater que le système d'Education et de Formation est très complexe et, à bien des égards, illisible à ceux qui n'en sont pas culturellement ou professionnellement familiers. De même, l'accès à la formation continue est souvent considéré comme un enchevêtrement de droits, de mesures et de dispositifs, dont le fonctionnement concret rend difficile l'exercice d'une possibilité pourtant vitale.

Dans la décennie qui s'ouvre, les perspectives de croissance et le vieillissement de la population active, dessinent des relations économie-emploi-formation très différentes de la situation que nous connaissions depuis un quart de siècle et plus encore de la situation qui prévalait dans le quart de siècle antérieur, de 1950 à 1975.

Particulièrement sensibles dans un contexte de proximité vécue, les évolutions démographiques et migratoires que connaît une région comme l'Aquitaine posent déjà des questions qui vont s'amplifier rapidement. Le contraste est, en effet, grand, entre des zones du territoire qui voient diminuer, parfois fortement, le nombre de leurs jeunes, et d'autres secteurs géographiques qui, au contraire, concentrent une population à scolariser. De même, l'écart tend à se creuser entre les zones où l'insertion professionnelle – des jeunes et des adultes – est difficile et celles où cette insertion apparaît globalement moins problématique, certes parfois au prix d'une précarité non choisie.

Pour toutes ces considérations et par l'ampleur de ce qu'il met en jeu, **le PRDF s'inscrit parmi les actes fondamentaux d'une Région.** L'ambition est de faire un point de l'existant, de situer les enjeux et de dresser les grandes perspectives à moyen terme.

■ Les contraintes de la réalisation du PRDF

Par définition, on ne saurait, ici, rappeler dans le détail les multiples concertations et les divers travaux techniques de préparation d'un PRDF. Les indiquer vise seulement à souligner que ces opérations sont évidemment indispensables pour élaborer le PRDF, mais encore et surtout qu'elles s'inscrivent dans une **logique de mobilisation des acteurs** sans laquelle il ne peut y avoir d'animation permanente,

du type de l'élaboration et des concertations annuelles permises à travers les contrats d'objectifs, ou encore de l'ordre des réflexions de prospective à moyen terme autorisées dans le cadre des groupes témoins par Groupe formation-emploi (GFE).

À partir d'un lancement décidé en décembre 1999 et d'un point intermédiaire réalisé à travers un document d'étape de décembre 2000, l'élaboration d'un PRDF comme celui de l'Aquitaine, venant après les deux expériences antérieures du Schéma régional des formations de 1988 et du Plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes de 1995 (PRDFPJ), s'est déroulée en trois phases sur dix-huit mois :

Première phase : analyses et concertations de départ (février-juillet 2000)

Lancement officiel des travaux du PRDF à partir de la communication à la plénière du 16 décembre 1999 du document méthodologique «Principes et modalités d'élaboration» du PRDF 2000-2006. 2 et 3 février 2000 : installation du comité de pilotage et du groupe opérationnel.

De fin mars à début mai 2000 : réunion, deux fois chacun, de quatre groupes techniques sur des thèmes précis :

- information et orientation professionnelle ;
- formation, entreprise, transferts de technologie ;
- aménagement éducatif du territoire et développement local ;
- insertion et qualification.

En juin et juillet 2000 : organisation de cinq «journées territoriales» (à l'échelle départementale) permettant de rencontrer les acteurs de l'Education et de la Formation, y compris des représentants de la vie économique et sociale, dans les départements, sur la base d'une grille thématique résultant des travaux des quatre groupes techniques.

À noter que la capitalisation des questions soulevées par ces cinq journées a fait l'objet d'un résumé particulièrement riche et a constitué un «vivier» d'idées utiles.

De plus, à trois moments forts, des auditions de «grands témoins» (experts de l'Éducation nationale, du comité de coordination et du CEREQ) ont permis des échanges d'une portée générale essentielle au «calage» des réflexions. Au cours de la première phase ont également eu lieu de nombreuses réunions techniques permettant de «caler» des données et de formuler des diagnostics (prévision d'évolution des effectifs scolaires avec le Rectorat et la DRAF, journées techniques sur le bilan du schéma/PRD-FPJ de 1995 et sur la méthodologie des enquêtes de suivi et d'insertion des sortants des systèmes de formation, etc.)

Deuxième phase : première synthèse et contacts complémentaires

De juillet à octobre 2000, a été mis en forme un premier état résumant l'avancement des travaux du PRDF. Ce document, déjà cité, intitulé «Rapport d'étape et premières orientations du PRDF» a été

communiqué lors de la séance plénière du 16 octobre de la même année.

Dans le même temps, les deux élues en charge de l'Éducation et de la Formation ont pu procéder à des auditions de partenaires divers, dont les avis ont enrichi les réflexions déjà conduites.

Aux mois de septembre et d'octobre 2000, ont également eu lieu douze réunions de consultations annuelles État/Région/Organisations professionnelles, centrées sur une réflexion annuelle habituelle, mais investies, en l'espèce, d'un mandat de portée plus générale.

Troisième phase : achèvement du PRDF, consultations et vote

Cette troisième phase a été la dernière. Commencée avec la communication de la plénière du 16 octobre 2000, elle comporte à la fois un moment de travaux et de concertations essentiellement techniques, suivi des consultations obligatoires (prévues tant pour un schéma que pour un PRDF) et de la procédure habituelle d'examen et de vote d'un document de planification régionale.

De novembre 2000 à mars 2001, ont été poursuivis des travaux de mise au point des orientations, aboutissant au document de travail voté, ainsi qu'à la mise en forme des contributions techniques qui s'y rattachent. Ces travaux ont impliqué des mobilisations de capacités de différents services, qui ont pu échanger en interne et à l'externe du Conseil Régional, assurant ainsi le fonctionnement d'un réseau de mise en commun d'informations, dont l'animation s'avère un enjeu essentiel de la mise en œuvre du PRDF.

Au cours des mois d'avril et de mai 2001, ont été conduites les trois catégories de consultations obligatoires.

Le 14 mai 2001, une séance du Conseil Régional toutes commissions réunies, a permis d'informer très largement les élus sur les grands problèmes de l'Éducation et de la Formation avant que le PRDF soit soumis au vote le 19 juin 2001.

L'exemple aquitain

Fort de l'expérience acquise et de l'ampleur des consultations approfondies qui ont été conduites, le Conseil Régional d'Aquitaine a pu adopter un PRDF **global** dans le champ de son action et **évolutif** par les méthodes d'actualisation mises en œuvre, notamment à travers les **contrats d'objectifs** et les **groupes de veille sur l'évolution des relations formation-emploi**.

Ces deux procédures ne sont évidemment pas les seules à mobiliser, même si ce sont bien elles en priorité qui ont pour fonction d'adosser l'application du PRDF à un dispositif permanent, sans lequel celle-ci relèverait d'une logique trop rigide et statique dans un domaine changeant par définition.

En réalité, tout se passe comme si les grandes orientations du PRDF devaient à la fois traduire une forte dose de **principes volontaristes** dans leurs axes généraux et une importante **capacité d'adaptation** dans leurs applications. Cette exigence implique de rapprocher diagnostics, concertations et aides à la décision.

■ Les grandes orientations du PRDF

Les trois objectifs principaux que s'assigne le PRDF 2001-2006 de l'Aquitaine correspondent très nettement à une **approche systémique** des liens entre la **distribution équitable des chances**, l'amélioration de la **gestion des flux de main d'œuvre qualifiée** attendus par les entreprises et une **répartition spatiale des moyens de formation** offrant un meilleur accès aux uns et aux autres.

Ces **trois objectifs** sont :

Conduire tous les Aquitains au niveau le plus élevé possible, comportant une qualification. Cet objectif implique de se rapprocher de l'obtention du niveau V de qualification pour tous.

Mieux répondre aux besoins de l'économie et resserrer les liens formation/entreprises. Il s'agit ainsi d'assurer des relations plus intenses entre les systèmes d'emplois et les systèmes de formations.

Promouvoir un aménagement solidaire du territoire. Autrement dit, l'accès aux moyens de formation mais aussi la contribution de ces moyens au développement local, sont des composantes majeures de l'aménagement du territoire.

De ces trois grands objectifs découlent **cinq propositions** structurant les actions du PRDF :

1. mettre en cohérence les cartes de formation ;
2. construire une géographie fonctionnelle des pôles de formation ;
3. créer un plan pour l'information et l'orientation ;
4. faire émerger le lycée de 2010 (conditions de vie et de travail, accès aux TIC,...) ;
5. assurer une meilleure mobilité internationale des élèves, apprentis et stagiaires.

Pour la mise en œuvre de ces cinq propositions, la concertation avec les représentants des professions et plus largement la formulation des tendances d'évolution avec l'ensemble des partenaires, apparaissent essentielles.

■ Intérêts et limites des contrats d'objectifs

Les contrats d'objectifs constituent un **cadre d'engagement** tripartite entre l'État (représenté par le préfet de région et effectivement les services déconcentrés concernés : Rectorat, DRTEFP, DRAF,...), le Conseil Régional et une Profession, représentée par une organisation, généralement de branche, ayant qualité pour cela.

D'une durée de cinq ans – au terme desquels ils peuvent être révisés en vue d'une nouvelle signature –, les contrats d'objectifs portent sur **l'établissement d'un diagnostic** concernant un domaine de l'économie et de l'emploi, ainsi que sur la **définition d'objectifs communs** aux trois catégories de signataires, impliquant des actions sur les dispositifs de formation dans les trois voies (statut scolaire, apprentissage, formation continue).

Les textes des contrats proprement dits portent le plus souvent sur des éléments généraux, leurs déclinaisons régulières ayant donc la fonction essentielle de déterminer des programmes annuels d'actions,

d'établir un bilan des actions de l'exercice antérieur et le cas échéant, d'infléchir certains choix.

L'élaboration des diagnostics et les bilans et programmes annuels des contrats d'objectifs offrent donc des espaces de concertation et d'analyse particulièrement utiles, y compris pour examiner les évolutions souhaitables de l'offre de formation (cartes scolaires et d'apprentissages ; programme régional de formation professionnelle continue). Bien entendu, il ne s'agit pas d'instances de décision, mais la présence de représentants mandatés par les entreprises d'un secteur leur donne un poids réel et en fait un dispositif utile au développement d'un pilotage concerté des moyens de formation sur un territoire régional.

Un autre intérêt important des contrats d'objectifs est qu'ils permettent de faire exprimer certaines préoccupations des employeurs. Par exemple, sont apparus de façon croissante dans les échanges, au cours des récentes années, le thème de vieillissement des actifs, ainsi que celui de leur remplacement et corrélativement de la nécessité d'attirer des jeunes dans certains métiers.

Certaines caractéristiques des contrats d'objectifs en marquent aussi les limites, dont les principales sont au nombre de quatre :

1. Les champs des branches se définissent par leur «verticalité» et permettent difficilement d'aborder la **diffusion des métiers ou leur transversalité**. C'est ainsi que le pilotage des systèmes de formation impose par exemple, s'agissant des formations aux métiers du bâtiment, de prendre en compte les recrutements dans les administrations notamment territoriales, les trajectoires professionnelles qui conduisent certains salariés du second œuvre à travailler dans la distribution spécialisée, etc.
2. Il est impossible, dans une région donnée, de parvenir à couvrir l'ensemble des emplois et des formations par l'ensemble des champs des contrats d'objectifs. Ceux-ci étant une démarche fondée sur le **volontariat**, ils impliquent l'existence d'organisations professionnelles représentatives, qui peuvent par ailleurs entretenir entre elles des relations complexes au sein d'un même domaine et qui s'appuient à des degrés divers sur la décontraction d'une expertise technique fortement contrôlée et identitaire au plan national.
3. Les contrats d'objectifs ne sont **pas paritaires**. Seules les organisations d'employeurs y sont présentes, l'intervention des syndicats de salariés ne pouvant exister qu'à la marge, de façon indirecte, par leur contribution à d'autres instances, paritaires quant à elles, de gestion de certains dispositifs (par exemple, le bilan annuel des contrats de qualification).
4. Les analyses socio-économiques qui s'expriment dans les contrats d'objectifs sont parfois marquées par la **prégnance de représentations idéologiques**, telles que les réticences suscitées par le développement du niveau IV (cas du discours tenu par les représentants de l'hôtellerie sur leurs besoins en Bac Pro).

Malgré ces limites – qui sont en grande partie intrinsèques –, les contrats d'objectifs ont le mérite de permettre des actions concertées sur les systèmes de formation et une affirmation progressive du rôle de la Région en la matière. Il importe cependant d'avoir recours, en amont, à une approche plus globale et «bordante».

■ La veille permanente à travers les groupes de travail formation-emploi (GFE)

Constatée et proclamée depuis déjà bien des années par les théoriciens – et réaffirmée avec moins d'innocence par les marchands de formation et leurs représentants, adeptes d'une réactivité présumée immédiate à l'expression de «besoins» supposés lisibles –, la mort méthodologique de l'«adéquationnisme» n'empêche pas qu'il **demeure nécessaire d'éclairer les choix, individuels et collectifs**. Ce n'est pas parce qu'il n'existe plus – en admettant que cela ait jamais existé de façon absolue! – une correspondance biunivoque entre les contenus des formations et les contenus des emplois, que l'on doit renoncer à réduire les incertitudes et à aider les personnes à s'orienter, en même temps qu'à contribuer à améliorer la compétitivité des entreprises par l'amélioration de la qualité de leur main d'œuvre.

Ce lien formation-développement est au cœur de la mise en œuvre des compétences principales de la Région, telles qu'elles lui sont attribuées par les textes et telles que l'on peut en suivre la mise en œuvre progressive à travers les évaluations conduites au plan national par le CCPR (Comité de Coordination des Programmes Régionaux d'apprentissages et de formation professionnelle continue).

L'outil-démarche GFE/ARGOS – dont le nom développé, créé en Bretagne au début des années 1990, signifie «Analyse Régionale et Grandes Orientations du Schéma des formations» – s'avère particulièrement adapté à l'exercice d'un rôle régulateur de la Région, en liaison avec l'ensemble des acteurs concernés³. Deux aspects indissociables le caractérisent :

- d'une part, il s'agit d'une **nomenclature de nomenclatures**, reposant sur la construction de larges espaces au sein duquel le **rapprochement des données sur les flux de formés** (dans les formations à finalité professionnelle de toutes natures), **l'évolution des emplois et la structure des marchés du travail**, peut avoir un sens. Un groupe formation-emploi, c'est donc un espace statistique, graphiquement représenté par une planche de tableaux dont le rapprochement a un sens à l'intérieur de grands espaces de spécialités au nombre de 20 (exemples : les spécialités de la production agricole, GFE01, de la mécanique et des automatismes, GFE06, du commerce et de la distribution, GFE15, etc.) Bien entendu, reposant sur les spécialités acquises par les personnes, mises en œuvre dans les activités économiques et échangées sur le marché du travail, ces espaces sont sécants par rapport aux branches. En tant que système d'information pertinent sur les formations professionnelles – principalement de niveau V à III – et leurs contextes,

3. Fourcade B., Ourliac G., Ourteau M., 1992, «ARGOS : une démarche originale d'aide à la décision en matière de Formation professionnelle», *Formation Emploi* n° 40, Paris, Céreq/La Documentation Française.

il s'agit donc d'un outil qui requiert la plus grande prudence et qui, en tant que tel, « ne parle pas » ;

- d'autre part et là est l'originalité de la démarche, les espaces GFE sont des lieux d'expression et de confrontation des connaissances et des pratiques des acteurs. Si les relations formation – emploi sont « introuvables » – pour reprendre une formule célèbre et galvaudée –, c'est en raison même de la complexité mouvante qui les caractérise. L'expression organisée (par des envois de documents techniques préparatoires, l'utilisation d'une grille d'animation) des échanges, leur capitalisation et leur diffusion au sein de groupes témoins par GFE se présentent comme un puissant moyen, non de mettre en lumière des faits inconnus concernant les relations formation-emploi, mais de réunir des analyses, confrontées et validées, constituant des points de vue régionaux utilisables comme toiles de fond – non comme déterminants stricts – des décisions à prendre.

Sans entrer dans le détail de l'expérience acquise, telle que Guy Ourliac l'a réunie dans une publication du laboratoire universitaire toulousain auquel il appartient⁴, il y a un point majeur sur lequel il est indispensable d'attirer l'attention. Ce point concerne la nature même des groupes témoins et le système socio-économique dont ces groupes sont représentatifs.

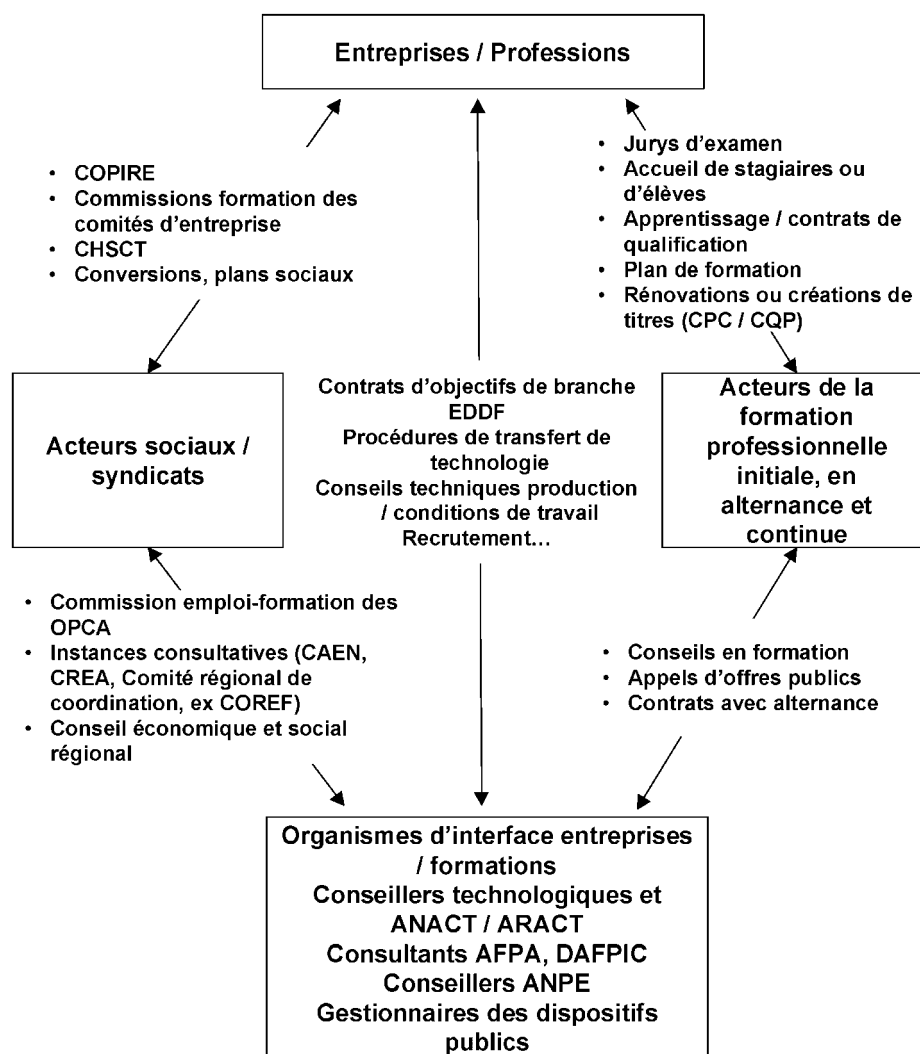
Le schéma représentant des exemples des relations d'échange et de négociation entre les quatre catégories d'acteurs des relations formation-emploi en région (et d'ailleurs plus généralement, la région n'étant ici que l'espace pertinent d'un compromis socio-économique, technique et politique) est intéressant parce que ces relations sont réelles. En clair, si un groupe témoin par GFE produit une synthèse informationnelle comportant une véritable valeur ajoutée, c'est parce que les acteurs figurant dans les cartouches situés au sommet du losange, entretiennent des relations de travail dans les lieux, circonstances et dispositifs figurant sur les côtés et sur la diagonale principale.

Ce qui fonde l'intérêt de la confrontation dans une réunion « instrumentée » (par les données d'un GFE au sens de la nomenclature de nomenclatures et quelques commentaires ou informations complémentaires qui en découlent) entre des acteurs, c'est que ceux-ci ont des pratiques directes mettant en lumière certains aspects des relations formation-emploi, par exemple :

- les entreprises et leurs représentations collectives se confrontent avec les acteurs sociaux et en particulier les syndicats de salariés, dans des instances productrices de négociations, voire d'analyses au moins partiellement partagées ;
- les unes et les autres ci-dessus entretiennent avec divers organismes techniques d'interface des rapports producteurs, quant à eux, de diagnostics ;
- ces organismes techniques ont eux-mêmes des relations avec les acteurs des divers types de formations professionnelles, notamment en termes d'évolution de la nature de l'offre ;

4. Ourliac G., 2002, « Le Pilotage de l'offre de formation en région », *Les cahiers du LIRHE*, Toulouse, Université des Sciences sociales Toulouse 1.

**Exemples des relations d'échange et de négociation
entre les quatre catégories d'acteurs des relations formation-emploi en région**



■ de même, les entreprises et leurs représentations interviennent dans les systèmes de formation, par exemple par les présences de représentants dans les jurys d'examens professionnels (de l'ordre de 400 «Conseillers d'Enseignement Technologique» dans une région comme l'Aquitaine).

■ Il existe donc une sorte de morphisme entre un groupe témoin et les relations réelles de la société régionale autour des problèmes de formation et d'emploi

Une telle méthode, à la fois outil et démarche, déplace les clivages ordinaires entre les acteurs, les techniciens et les décideurs. L'expert n'est plus celui qui « sait », par exemple parce qu'il réalise des études, il devient l'animateur, le médiateur capable, par les références qu'il possède sur le champ – notamment au plan national –, de **contribuer à savoir comment savoir**. Il y a là un changement de paradigme au sens de Thomas S. Kuhn⁵.

Dans les régions qui ont fait, selon diverses modalités, le choix de la méthode GFE-ARGOS, se construit une culture commune à laquelle peuvent s'adosser les décisions de politiques publiques, notamment dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'actualisation des PRDF. Fréquemment – et c'est le cas en Aquitaine –, les approches des évolutions à moyen terme qui sont ainsi permises, s'accompagnent d'analyses et d'animations locales par la mise en place de réseaux territorialisés qui contribuent à faire remonter des besoins spécifiques à des espaces marqués par la nature de leurs activités économiques et les attentes des publics les plus éloignés de la qualification qui y vivent.

Ce croisement entre approche régionale par GFE et animation locale constitue l'un des chantiers d'élargissement du champ de la méthode GFE-ARGOS, selon des axes formulés par des équipes techniques des Régions Aquitaine et Midi-Pyrénées.

5. Kuhn T.S., 1972, *La structure des révolutions scientifiques*, traduction française d'après l'édition américaine de 1970, Paris, Flammarion.

Sécurité sociale professionnelle et nouveau statut du salarié : le projet de la CGT

Maryse Dumas

Secrétaire confédérale, CGT. Maryse Dumas est la négociatrice CGT de l'accord sur la formation professionnelle.

La vocation d'un syndicat n'est pas de gouverner mais de représenter les salariés. Ses propositions visent à améliorer leur situation, aider à la cohérence, servir de support aux propositions locales.

La proposition, validée au congrès de Montpellier en mars 2003, a émergé il y a deux ans, et a déjà fait l'objet de beaucoup de débats. Il ne s'agit pas d'un projet élaboré, ni d'un texte de loi.

C'est un squelette auquel les luttes et les revendications décentralisées donneront corps.

À quelles réalités
voulons-nous
répondre ?

■ Éclatement du salariat

Du point de vue syndical, c'est notre principal souci. Nous assistons à une montée de l'individualisation et de l'opposition d'intérêts à l'intérieur même du salariat – entre ceux qui ont un emploi et ceux qui sont au chômage ; entre les précaires et les stables, entre le privé et le public.

■ Affaiblissement de la portée des garanties collectives

Il existe aujourd'hui plusieurs centaines de conventions collectives qui viennent supplanter ces garanties.

■ Inadéquation du droit du travail aux réalités nouvelles

Le droit du travail s'est construit autour de la profession et de l'entreprise (en général grande entreprise). Aujourd'hui, de plus en plus de salariés travaillent dans des petites et moyennes entreprises, et la mobilité se répand. 6 millions de salariés changent de poste chaque année, dans un cadre de droit inexistant. En effet, un changement d'entreprise suppose un changement de convention collective, avec la remise à zéro de tous les compteurs. Ainsi, la majorité des licenciements concerne des salariés issus de PME qui échappent à tous plans sociaux.

■ Multiplication des externalisations

Le coût du travail devient une variable d'ajustement.

Ces réalités montrent bien le recul des droits des salariés qui se trouvent en situation d'insécurité sociale. Un très grand nombre d'entre eux se sentent marginalisés, laissés pour compte, en dehors de toute règle de fonctionnement. La CGT a la volonté de s'attaquer à ces problèmes et se fixe une obligation de résultat : nous entendons contribuer à faire évoluer la situation de tous : à revaloriser leur rôle, leur place de salariés, à changer le travail et le bien-être au travail. Un des multiples problèmes mis en évidence par le rejet de la réforme des retraites s'explique par la souffrance au travail. Les salariés n'ont qu'une idée en tête, quitter le travail le plus tôt possible. Une publicité n'affichait-elle pas il y a quelques temps que l'«on peut tout rater sauf ses vacances».

Nous travaillons sur toutes les évolutions qui changent le monde du travail : mondialisation, restructurations, délocalisations, adaptation permanente des qualifications des salariés. Il faut se demander pourquoi le travail devrait être la principale victime de ce que les actionnaires veulent faire de l'économie. En intervenant dans les choix de gestion, la CGT entend pouvoir les contester et – ce qui représente un axe majeur de notre action – protéger le travail. Le capital doit assumer les risques et non les transférer.

Les propositions de la CGT

■ Droits attachés à la personne

Partant d'une vision interprofessionnelle, nous revendiquons un nouveau statut du salarié, un socle de garanties. Chaque salarié aurait des droits attachés à sa personne qui lui permettent de s'inscrire dans un projet de vie. Ces droits concernent le salaire, la formation continue, la sécurité sociale, la retraite...

■ Droits acquis et transférables

Les droits à l'ancienneté, à la prévoyance, à la retraite... acquis doivent être transférables.

Ce serait un moyen de dissuader les entreprises de recourir à l'externalisation ou à la sous-traitance. Ainsi, nous revendiquons un statut unique pour tous les salariés travaillant sur un même site. Ce statut devrait garantir aussi bien le salaire que l'accès au parking ou les vêtements de sécurité.

Prendre en compte l'ensemble de l'insécurité

■ La sécurité sociale professionnelle

En cas de suppression d'emploi, collective ou non, le contrat de travail doit être maintenu (et le salaire) jusqu'au reclassement de la personne ou jusqu'à l'identification d'une solution.

Pour ce faire, il ne s'agit pas de pressurer une entreprise déjà sous perfusion mais de faire appel à la solidarité inter-entreprise, au niveau du bassin d'emploi ou de la branche et de transformer les fonds servant à financer les cellules de reclassement en congés de conversion et en salaires.

Les deux négociations en cours – accompagnement social des restructurations et formation professionnelle continue – alimentent les débats et déboucheront vraisemblablement sur des améliorations ponctuelles concernant une branche ou une région.

Nous estimons qu'il ne suffit pas de se pencher sur l'accompagnement social mais qu'il faut aussi prendre en compte l'amont et l'aval. Nous voulons pouvoir peser sur le contenu des droits des salariés et envisager tous les facteurs de l'insécurité : les plans sociaux, les licenciements individuels, les fins de contrats à durée déterminée ou intérimaires.

La formation professionnelle continue doit faire l'objet d'un nouveau droit interprofessionnel, une garantie. Les projets patronaux prévoient une transférabilité au sein d'une entreprise ou d'une branche. Il faut aller plus loin en arrêtant, par exemple, de faire peser la responsabilité de l'employabilité sur le salarié. Tout le monde sait que la main d'œuvre qui connaît le plus de difficulté à se reclasser est la main d'œuvre la moins qualifiée. La France a moins un problème d'emploi non qualifié que d'offre.

Tout salarié devrait être assuré d'une progression dans sa carrière d'au moins un niveau de qualification – par le biais de la VAE et/ou de la formation professionnelle – et d'un doublement de son salaire. A titre d'exemple, chez Air France, un CAP de mécanicien était payé une fois et demi le SMIC en 1968 ; il est payé le SMIC aujourd'hui.

Nous proposons que 10 % du temps de travail – qu'il s'agisse du temps collectif de l'entreprise et du temps individuel – soient consacrés à la formation professionnelle continue. Dans une carrière, cela équivaut à 4 années. Si le problème d'employabilité se pose à 50 ans, c'est qu'il n'a pas été posé ou résolu avant.

La révolution des compétences

Bruno Mettling

Membre du directoire, Caisse nationale des Caisses d'épargne. Bruno Mettling est en charge des ressources humaines de l'ensemble du groupe des Caisses d'épargne.

Le groupe Caisses d'Épargne est un groupe que l'on peut décrire comme traditionnel, institutionnel, offrant un niveau de protection sociale très élevé à ses 44 000 salariés. Il connaît aujourd'hui une très forte évolution. Sa situation économique et financière étant favorable, nous avons l'intuition que c'est le bon moment pour conduire les ajustements.

30 % des salariés de l'ensemble du secteur bancaire vont partir à la retraite entre 2005 et 2010. Ces chiffres sont connus depuis longtemps. Nous aurions pu agir à plusieurs – par exemple les cinq grands Directeurs de ressources humaines du secteur – pour anticiper ces départs massifs. Mais toutes les banques ont répondu à une logique de court terme et se retrouvent aujourd'hui confrontées aux difficultés de la mutation. Le stock de main d'œuvre qualifiée ne va plus être suffisant pour remplacer les départs.

Changer de regard

Nous devons entrer dans des logiques nouvelles grâce à un changement de regard, mais aussi à une bonne appréhension de la réalité. D'autant que le groupe des Caisses d'Épargne connaît d'autres bouleversements : en 1999, un accord social majoritaire a modifié le système de retraite.

Nous sommes confrontés à un autre enjeu de taille. Sur les 17 000 commerciaux que compte le réseau, deux tiers sont au guichet et un tiers fait du conseil. Demain, dans 5 ans, la proportion devra être inversée. Avec des salariés qui, traditionnellement, intégraient le groupe au niveau du bac, voire moins. Face à cette situation, nous avons pris le parti de la révolution des compétences.

Pour y parvenir, nous avons décidé de revoir tous les dispositifs de gestion des ressources humaines : formation, gestion des carrières, système de rémunération, etc.. Nous pouvons constater que les résultats arrivent plutôt rapidement. Il ne s'agit pas de solution miracle, chaque situation fait l'objet d'un diagnostic et d'une démarche individuels.

Un exemple : former les commerciaux

Le principal levier demeure la formation. A cet égard, je voudrais citer l'exemple très significatif de la formation des commerciaux.

Hier, les formations destinées aux commerciaux alternaient formations aux produits et formations aux techniques de ventes. Entre l'une et l'autre, il se créait un effet balancier auquel aucun n'échappait quels que soient ses besoins.

Aujourd'hui, tous les commerciaux s'engagent dans une logique de parcours professionnel avec des plans de formation individualisés. Ces parcours font l'objet d'une contractualisation entre le salarié et l'entreprise. Grâce aux nouvelles technologies, chacun établit un auto diagnostic qui fait apparaître les compétences à améliorer, les savoirs et savoir-faire à acquérir. La formation est donc personnalisée. Elle s'appuie sur les nouvelles technologies (e-learning) et aussi sur des parcours plus classiques. 400 personnes en ont déjà bénéficié, les premiers retours sont très positifs. Le e-learning permet à un salarié de 45 ans de rester aussi longtemps qu'il veut en apprentissage sur ce qu'il a le plus de difficultés à intégrer. Dans un stage classique, le regard de ses collègues plus jeunes peut l'empêcher de poser toutes les questions qu'il aurait besoin de poser. Cet exemple montre ce qu'il est possible d'engager de la part de l'entreprise, et comment la relation que chaque salarié entretient avec la formation peut évoluer.

Parier sur le long terme

Pour conclure, je voudrais d'abord insister sur le fait qu'il est possible, dans un groupe qui en a les moyens, d'engager de tels changements. Mais, il faut savoir aussi que, ayant fait le pari de la réforme à froid, ce n'est pas sur une base consensuelle que nous la conduisons. Les changements induits – une nouvelle grille de classification, un nouveau référentiel de compétences – ont nécessité de rebâtir également le système de rémunération et cela a créé des difficultés. Pour l'ensemble de nos partenaires sociaux, il est en effet difficile de revisiter tout ce qui fonde la relation de travail, même si l'objectif final est bien la préservation de l'emploi.

L'absence d'urgence sociale ne crée pas de dynamique de changement alors que ce devrait être la règle. Et le risque existe que l'entreprise se lasse et revienne dans une logique de réforme dictée par le court terme, plus aisée à mener au regard du droit, mais plus dangereuse pour les salariés.

Négociier... en confiance

Alain Sionneau

Président du GPA formation, MEDEF. Alain Sionneau a présidé, après Francis Mer, les négociations sur la formation professionnelle qui ont abouti à la signature de l'accord le 20 septembre 2003.

Il convient de rajouter un terme à l'intitulé de notre débat – flexibilité des entreprises, sécurité des salariés. Nul ne nie que l'entreprise peut avoir besoin de se restructurer. La vraie responsabilité des chefs d'entreprises, dans ce cas, est d'éviter les drames humains qui vont avec.

Le contexte actuel où les restructurations sont complexifiées par des procédures longues et coûteuses amène certains à préférer le silence au dialogue, le chèque valise à la construction du futur, le dépôt de bilan à la recherche de solutions adaptées.

Un schéma convenable

Voici ce que nous proposons non comme schéma idéal, mais comme schéma convenable : prévenir, anticiper, dialoguer, évaluer, reclasser... et enfin indemniser.

Cela nécessite de la part de tous les acteurs – qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise – un changement profond de mentalités. Un chef d'entreprise qui souhaite anticiper prend le risque de se retrouver culpabilisé par les manifestations de salariés, l'intervention des médias, la pression des élus, etc. Cette médiatisation déclenche une perte de confiance chez tous les partenaires de l'entreprise, les salariés mais aussi les clients, fournisseurs et banquiers. Or si la confiance disparaît, avec elle disparaît toute chance de réussir à redresser la situation, et de réussir un plan de restructuration notamment.

Remédier à cela demande un travail immense, mais il existe un réel espace d'action.

La négociation sera souvent préférable à la loi, forcément trop générale et trop rigide ; et inadaptée au cas des petites et moyennes entreprises. La démarche mise en œuvre par les Caisses d'Épargne n'est pas transposable, mais ce serait bien qu'elle le soit.

Quatre pistes de travail

Je fais confiance aux partenaires sociaux pour avancer et je voudrais vous proposer quelques pistes de travail :

- Prendre en compte les personnels concernés par l'évolution des technologies.
- Généraliser les observatoires prospectifs des métiers. Certains sont particulièrement réussis et peuvent servir de points d'appui aux autres. Les branches auraient tout avantage à communiquer plus entre elles.
- Favoriser les bilans de compétences.
- Individualiser les parcours de formation. Le stage tout fait est contre-productif. La bonne démarche pourrait s'appuyer sur le passeport pour l'emploi qui valide et permet la transférabilité, couplé avec la validation des acquis de l'expérience dès lors que les partenaires sociaux y sont parties prenantes et non seulement l'éducation nationale.

Le MEDEF est prêt à apporter sa pierre à l'ensemble de ce dispositif.

2

CHAPITRE

Comment doit évoluer
le droit des licenciements
collectifs ?

Négocier les mutations, un exemple

Jack Caillod

Directeur des relations sociales, Aventis.

En décembre 1998, le projet de créer Aventis est annoncé. La fusion de Hoechst et Rhône Poulenc a lieu un an après, en décembre 1999. En novembre 2000, le groupe annonce sa stratégie de se focaliser sur le domaine de la pharmacie. Ce qui entraîne, en février 2002, la cession d'Aventis Animal Nutrition à CVC Partners et, en juin 2002, la cession d'Aventis CropScience à Bayer.

En juin 2002, Aventis est un acteur 100 % Pharmacie.

Les éléments de la politique sociale

La création d'Aventis s'appuie sur des éléments structurants de la politique sociale mis en place avant la fusion tels que les valeurs, les instances de représentation et les accords signés dans le groupe.

Les instances de représentation sont particulièrement actives. Je voudrais citer quelques-unes de leurs actions : l'accord sur la représentation des salariés au conseil de surveillance d'Aventis, qui a été signé le 17 mars 2000 avec un avenant signé le 27 février 2001 ; l'accord créant le Comité européen signé le 16 avril 2000 et son avenant signé le 11 septembre 2002 ; l'accord créant le Comité de groupe signé le 7 avril 2000, dont le renouvellement a été signé le 19 juin 2002 ; ou encore la mise en place de Comités Centraux d'Entreprise.

Il faut, par ailleurs, mentionner la signature au niveau du groupe de quatre accords anticipés. Un accord sur la mobilité (signé par 5 organisations syndicales) ; un accord sur le plan d'épargne long terme (signé par 4 organisations syndicales) ; un accord sur le droit syndical (signé par 5 organisations syndicales) ; et enfin l'accord instaurant une charte emploi signée par les DRH des différents secteurs du groupe.

Enfin, des accords concernant Pharma France, ont également été signés. À savoir le rapprochement des statuts ; l'harmonisation des régimes de retraite, de prévoyance et des frais médicaux ; l'unification harmonisation régimes de retraite complémentaire ; l'aménagement, réduction du temps de travail et congés payés ; l'accord épargne temps.

La problématique de la R & D en France

Aventis dispose de quatre centres dédiés à la recherche et au développement près de Paris. Le projet en cours consiste à regrouper sur trois sites les chercheurs d'Aventis et à redéployer le site de Romainville après transfert d'une partie du personnel. La direction entend mener à bien ce projet en prenant trois engagements vis-à-vis du personnel :

- que ce redéploiement ait un impact neutre sur l'emploi aux bornes du bassin de l'emploi ;
- que chacun des salariés touchés par le plan soit accompagné individuellement ;
- que tout soit mené dans une complète transparence avec les salariés, les hiérarchies et les représentants des salariés.

Un premier accord de méthode a été signé en mars-avril 2002 ; un second l'a été en octobre-novembre 2002. Le volet économique du projet de redéploiement (Livre IV) a été présenté d'octobre 2002 à février 2003.

Nous sommes aujourd'hui dans la phase de conduite du volet social (Livre III) et avons à faire face à des attitudes que l'on tend de plus en plus à rencontrer dans ce type de situation.

- Actions médiatiques internes/externes : manifestations sur la voie publique (gestion d'opportunité) ; tentation de blocage de site ; envahissement régulier des instances représentatives ; campagne d'affichage sur le département ; campagnes d'interviews dans journaux régionaux/nationaux.
- Lobbying des pouvoirs publics et des collectivités locales.
- Allongement des procédures : expertises ; projets alternatifs ; audits.
- Juridiciarisation : assignations ; refus de signature d'ordre du jour des CCE ou CE.

Confrontée à cette situation, la direction – et notamment les dirigeants étrangers qui ont beaucoup de difficultés à comprendre le contexte – ne peut que constater combien il est difficile de conduire des réorganisations en France, où une minorité peut fortement retarder le processus.

Certains peuvent même se poser la question de la nécessité de maintenir un dialogue social de haute qualité.

Notre réponse reste aujourd'hui sans ambiguïté. Malgré les difficultés ponctuelles que nous pouvons rencontrer, c'est au travers d'un dialogue de qualité que l'on pourra associer le maximum de collaborateurs au défi que nous avons à relever : faire d'Aventis un des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique.

Difficile mais nécessaire négociation

Michel de Virville

Secrétaire général et directeur des ressources humaines, Renault.

Renault n'a pas d'opération de restructuration en cours, pour autant, le groupe vit et se transforme en permanence. La mutation est un sujet toujours présent. Et ma conviction est qu'en ce domaine, aussi, il est possible de négocier. Même si cela ne va pas de soi.

Pourquoi négocier ?

Je suis convaincu que, nous, employeur avons deux raisons essentielles de négocier.

- Nous avons envie de maîtriser les délais de procédure et de réduire autant que possible les perturbations impliquées par la procédure dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est un objectif très important.
- L'autre bonne raison vise un objectif de long terme. Nous avons envie d'installer l'idée que l'on peut mener une restructuration sans porter très gravement atteinte aux intérêts des salariés. C'est-à-dire qu'il est possible, pour l'avenir, de restructurer avec un coût psychologique et social réduit.

Michel de Virville est l'auteur d'un rapport sur la formation professionnelle paru en 1996 ; il préside actuellement, à la demande du ministre du Travail, une commission chargée de faire des propositions pour moderniser et sécuriser le droit du travail et faciliter le droit conventionnel.

Ces deux objectifs correspondent à des enjeux en termes de négociations qui portent sur :

- l'organisation de la procédure, sa durée notamment. En sachant que les employeurs sont plus à la recherche de sécurité que de durée ;
- le contenu du plan social. Ainsi, je voudrais prendre l'exemple de notre expérience de Vilvorde. La partie syndicale belge avait, au départ, l'idée que le plan social n'était que de l'argent. Nous, en accord avec notre ligne politique, avons dit vouloir négocier des mesures actives de reclassement. Pendant un mois et demi, les débats furent très vifs et finalement, le plan social a prévu des mesures actives de reclassement. Sur les 3 100 personnes concernées, toutes ont été reclassées sauf 50 qui ont refusé d'entrer dans le processus.

C'est notre intention et notre conviction. Les mesures efficaces de reclassement diminuent l'intensité du conflit au moment de la restructuration. Il est essentiel, quand on restructure, de veiller à créer une situation où les salariés sont acteurs de leur propre reclassement et non victimes d'un aléa externe qui les font attendre le moment où ils vont être en situation de réagir. Danielle Kaisergruber parle des deux films : « la restructuration va-t-elle avoir lieu ? » et « quelles sont les mesures sociales prévues ? »

C'est un enjeu de taille pour l'employeur de pouvoir gérer cette succession de temps afin que les salariés soient actifs le plus tôt possible.

**Est-ce réaliste
de penser que
la négociation
est possible ?**

Je l'affirme, pour deux raisons différentes.

Un salarié qui se sait menacé n'a plus « rien à perdre ». Il n'est pas dans le compromis.

Si une restructuration se traduit par un plan social, il faut distinguer ceux qui partent et ceux qui restent. Leurs intérêts ne sont pas alignés. Il faut également prendre en considération la situation de concurrence dans laquelle se trouvent les organisations syndicales – plurielles en France. Certains partenaires vont se trouver amenés à signer ce que d'autres ne signeront pas.

La négociation est-elle possible alors ?

Oui, même à chaud, il est toujours possible de négocier en situation de plan social. Parce que l'employeur a le souci de faire avancer les choses. Parce que les salariés et les syndicats ont le souci d'obtenir des contreparties.

Mais il n'y a jamais d'accord.

Cet aspect de la négociation est très présent. Mon expérience – qui se situe plutôt hors de France, je le reconnais – me pousse à penser que la négociation est toujours possible. Ainsi, et cet exemple se déroule en France, lors de la fermeture de Chausson – entreprise appartenant à parité à Renault et PSA – même « à chaud » et sur des bassins d'emploi difficiles comme Creil, il a été possible de négocier.

La négociation, outil de transformation

Il convient de souligner que lorsqu'on parle de plan social, on a souvent en tête la grosse opération de restructuration, souvent industrielle, concernant un grand nombre de personnes, et pouvant déboucher sur une situation de conflit social majeur. La réalité est beaucoup plus diverse.

Le volume des restructurations est bien plus fort dans les PME que dans les grandes entreprises.

Certaines entreprises sont en pleine maîtrise de leurs décisions, d'autres non, qui peuvent être en redressement judiciaire.

Certaines entreprises sont totalement autonomes, d'autres appartiennent à des grands groupes ou à des ensembles plus larges avec des solidarités internes.

Certains plans sociaux sont des plans sociaux durs prévoyant des licenciements secs, et d'autres sont plus doux. Par exemple, cette entreprise déménage, elle a bon espoir que les salariés suivent, mais elle n'en est pas sûre : elle est obligée de lancer un plan social.

On le voit, les négociations ne concernent pas uniquement des cas difficiles.

La négociation est utile pour gérer toutes ces situations où l'entreprise se transforme, et quand elle a bon espoir de mener ces transformations de manière organisée sans perturber trop le salarié. Il est bon d'avoir une boîte à outils prête à l'usage. C'est un premier mode de négociation.

Le second mode – qui existe fort peu en France – est la négociation de branche ou locale, quand la branche ou le bassin d'emploi est concerné par la restructuration. La négociation peut faciliter la restructuration si elle est conduite en amont. Et puisqu'il n'est pas évident que l'intérêt d'une entreprise coïncide avec l'intérêt des autres entreprises ou avec le temps, la dynamique patronale est nécessaire.

Quelles responsabilités et quelles innovations pour des restructurations socialement responsables ?

Claude-Emmanuel Triomphe

Délégué général, Université européenne du Travail. Claude-Emmanuel Triomphe était auparavant directeur adjoint du Travail en Ile-de-France.

Alors qu'au niveau européen comme dans plusieurs états-membres, pouvoirs publics et partenaires sociaux sont à nouveau à l'œuvre sur l'anticipation et la gestion sociale des restructurations, les constats des travaux des acteurs comme des chercheurs conduisent logiquement à interroger les responsabilités des acteurs des restructurations et de leur accompagnement social comme les politiques mises en œuvre. Et à proposer des éléments pouvant permettre de repenser une protection de l'emploi adaptée aux restructurations de notre temps.

**Restructurations :
revoir les
responsabilités
de chacun**

■ Adapter les responsabilités entrepreneuriales à la prise de décision et à leur gestion en aval

En matière de prise de décisions, la responsabilité de l'entreprise est en général celle exercée à l'échelon le plus décentralisé. Ceci revient à exonérer les groupes ou les donneurs d'ordres de leurs responsabilités et à en faire porter les conséquences sur des sociétés ou des établissements qui n'ont pas toujours les moyens d'y faire face. Certes le concept de groupe est juridiquement très fragile : inexistant dans le droit espagnol, il se limite aux *Konzerns* dans le droit allemand et à une définition du groupe fort limitée et contestable en droit français. Et pourtant il mérite d'être exploré plus avant.

Un autre périmètre d'exercice de la responsabilité mérite lui aussi d'être sérieusement étudié : le périmètre de l'entreprise étendue, concept qui pourrait venir en complément du groupe et qui aurait le mérite de partager la décision au sein de la chaîne productive (donneur d'ordres, principaux fournisseurs et principaux clients).

Les notions de co-responsabilité ou d'employeur conjoint devraient ici pouvoir faire leur chemin...

Par ailleurs, les responsabilités entrepreneuriales ne sont plus en phase avec les effets des restructurations. Comme nous l'avons vu dans les articles précédents, l'évaluation dans le temps de l'effet des restructurations comme des efforts de reclassement ou de reconversion est quasiment absente en Europe. Et ce alors qu'une étude suédoise vient de conclure que le taux de mortalité des salariés restructurés est supérieur de 50 % au taux de mortalité des salariés non affectés par des restructurations dans les 5 ans qui suivent les restructurations subies.

Enfin, la question de la responsabilité des entreprises en matière d'avenir professionnel est aussi posée. Dans plusieurs pays européens, celle-ci s'arrête au jour du licenciement. Elle est alors transférée aux individus (Grande Bretagne, Irlande, Espagne), et partiellement, aux services de l'emploi (Allemagne, Pays-Bas, pays scandinaves). Dans d'autres, elle va un peu au-delà comme c'est le cas en France et en Belgique avec un droit au reclassement ou encore en Autriche.

Mais si les sociétés européennes font aujourd'hui le pari de la sécurité des trajectoires professionnelles, de la formation tout au long de la vie et du plein emploi, cela ne peut qu'entraîner une révision profonde des systèmes d'indemnisation et des dépenses des entreprises en matière d'emploi comme nous le verrons un peu plus loin.

Alors que le débat sur le développement durable et la responsabilité sociale bat son plein, le concept de restructurations socialement responsables peut-il et va-t-il émerger ?

Les actions en faveur d'une sécurisation non plus de l'emploi ou du poste de travail mais d'une trajectoire vont manifestement au-delà des obligations légales et conventionnelles des entreprises européennes. Celles qui se réclament de la RSE ne pourraient – elles pas

trouver ici un terrain d'une crédibilité réelle de leurs actions s'agissant du travail et de l'emploi ?

L'action dans le temps et la transparence, en termes d'indicateurs mais aussi de procédures d'évaluation, vis-à-vis des salariés, des pouvoirs publics, des territoires ou du réseau productif ne peut-elle pas être appliquée à des actions de sécurisation professionnelle ? Enfin le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes sur la gestion du changement et de l'emploi ne serait-il pas susceptible de rendre à la fois les actions plus efficaces et l'entreprise globalement plus performante ?

■ Réviser les responsabilités publiques, sociales et citoyennes

La question des nouvelles responsabilités vaut aussi pour les États et les services, notamment publics, de l'emploi, qui seront amenées à évoluer du fait de la quadruple nécessité :

- d'intervenir non plus à la sortie des entreprises mais dans l'amont des processus, dans la mise en œuvre des politiques d'employabilité ;
- d'effectuer un véritable suivi en aval souvent inexistant, très limité dans le temps ;
- d'évoluer vers une conception plus partagée des dispositifs post restructurations avec les entreprises de départ et d'accueil, avec les salariés restructurés et leurs représentants ;
- de réviser les cadres légaux de la protection juridique et sociale de l'emploi.

Last but not least, la question des responsabilités salariales sur le plan individuel et collectif mérite aussi d'être reposée. D'une part, dans de nombreux pays les représentants des salariés, outre qu'ils ne sont pas associés à la prise de décision, ne sont pas non plus associés, parfois de leur fait, à la gestion sociale des restructurations. Cela conduit :

- d'une part à des plans sociaux souvent formels et peu adaptés aux profils et aux dires des personnes restructurées ;
- d'autre part à un abandon du suivi des mesures à un binôme employeur/travailleur individuel assimilé par les travailleurs à un abandon pur et simple ;
- à passer, pour les « victimes » que sont les travailleurs restructurés, à une victimisation qui les prive d'être considérés comme acteurs de leurs devenir.

Ainsi, alors que les restructurations sont souvent un choc individuel et social considérable, bien des systèmes sociaux ne reconnaissent pas les salariés comme acteurs de leurs transitions : reclassements professionnels « pré-programmés », individualisation à l'extrême du traitement social occultant de possibles dynamiques de groupes, absences des chômeurs dans les instances d'orientation et de gestion du chômage et de l'emploi, etc. Si le droit à une sécurité professionnelle devient une revendication majeure, alors les responsabilités du côté salarial devront, elles aussi, évoluer : en termes de co-respon-

sabilité des uns et des autres mais aussi en termes de reconnaissance de cette co-responsabilité dans la gouvernance des entreprises.

Innover dans le contenu des politiques

Outre la nécessaire affirmation du principe du licenciement comme ultima ratio, à l'instar de ce que viennent de faire les partenaires sociaux européens dans un document d'orientation, la situation des restructurations contemporaines doit conduire à mettre à l'agenda des politiques des mesures réellement orientées vers la sécurisation des trajectoires professionnelles.

■ Développer les compétences et l'employabilité

L'on parle beaucoup de la préservation des compétences et de leur développement. Mais peu de négociations conséquentes se sont ouvertes jusqu'à présent. Quant aux outils, aux priorités et aux programmes d'actions, des efforts considérables sont à accomplir au regard de la sécurisation des parcours professionnels :

- pour déterminer de façon concrète, sur les territoires comme dans les secteurs, les catégories de travailleurs les plus vulnérables, d'une part quant à leurs qualifications ou à leurs fragilités socioprofessionnelles ;
- pour identifier les actions pertinentes, de formation, d'adaptation ou de conversion à monter, et les processus participatifs permettant aux travailleurs d'être réellement acteurs et non-objets de ces actions mais aussi pour rendre l'offre de conversion plus adaptée et plus flexible ;
- pour mettre en place des dispositifs et des régulations permettant aux salariés des PME d'une part, aux salariés précaires de l'autre d'accéder à des mesures de continuité professionnelle ;
- pour revoir les responsabilités respectives de l'employeur, des représentants des travailleurs et des travailleurs eux-mêmes quant à l'employabilité et faire en sorte que l'employabilité sorte du schéma limité des besoins à court terme de l'entreprise ;
- pour traduire dans les faits l'hypothèse émise par le groupe d'experts européens dans le rapport dit « Supiot » autour de la notion de droit de tirage social.

■ Réviser les financements économiques et sociaux

Les financements sociaux, privés et publics destinés à sécuriser l'emploi nécessitent une réorientation, et en particulier du fait de la nouvelle donne de restructurations devenues récurrentes.

Ainsi, les systèmes d'indemnisations issues des entreprises font l'objet de deux types de régulations. Qu'elles soient légales ou conventionnelles d'un côté ou judiciaires de l'autre, elles fixent un tarif au préjudice subi en matière de licenciement devenu totalement inadapté. Il y va ici comme en matière d'accidents du travail, la réparation forfaitaire est devenue à la fois rigide et, dans de nombreux cas, tout à fait sous-dimensionnée, d'où la montée des demandes d'indemnisations complémentaires, comme les fameux chèques – valises.

Tout ceci plaide pour une révision considérable du niveau mais aussi de la nature des compensations, financières et autres.

En d'autres termes, le renchérissement, à notre sens inévitable, du coût des licenciements ne doit pas nécessairement amener un renchérissement proportionnel des indemnités de départ mais plutôt une augmentation des dépenses, y compris amont, consacrées à l'employabilité.

Il y a là tout un espace pour des négociations vraisemblablement tripartites qu'il s'agisse :

- des financements privés et publics susceptibles d'être mobilisés au service du développement des compétences et de leur nécessaire augmentation ;
- du montant des indemnités de rupture et de leur éventuelle minoration en cas de reclassement/reconversion valable et durable ;
- de prestations-chômage qui d'une part se combinent mal avec la diversité des situations des travailleurs en transitions professionnelles (formation, travail précaire, ou à temps partiel, essaimage et passage à des statuts non ou para-subordonnés) et qui, d'autre part, ne se déclenchent qu'en cas de rupture et mobilités contraintes en excluant de soutenir les efforts de ceux qui se risquent à une mobilité choisie ?
- d'incitations en termes de charges sociales ou fiscales pour les entreprises innovantes et efficaces en matière de sécurisation des parcours et d'employabilité.

■ Procéder à une anticipation élargie des restructurations

Que ce soit dans l'entreprise, qui s'affirme socialement responsable ou dans les secteurs professionnels, l'anticipation des restructurations mérite d'être discutée au sein du périmètre de l'entreprise « étendue ». Or rares sont les initiatives qui ont pour objet :

- de systématiser des études préalables d'impact social sur les sous-traitants d'une part, sur les territoires de l'autre, de décisions importantes de restructurations ;
- d'inclure la suggestion issue du rapport Gyllenhammar en vue d'un rapport annuel des grandes entreprises sur le changement ;
- de réviser la notion d'ancienneté dans l'entreprise qui défavorise systématiquement les salariés subissant des restructurations récurrentes en l'élargissant au territoire, au secteur d'activité voire à la vie professionnelle globale du salarié.

À cet élargissement pourrait et devrait s'ajouter celui du dialogue social en termes d'acteurs invités au dialogue social afin de réduire nombre des exclusions constatées précédemment, qu'elles concernent les tailles d'entreprises ou de réductions d'effectifs, la question de la sous-traitance ou celle des salariés sous statut précaire. À défaut, les périmètres du dialogue social actuel continueront à produire discriminations et inégalités de traitement tout en conduisant à une inefficacité croissante dans les solutions de continuité professionnelle.

Reste à situer le niveau de l'extension : celle-ci est certes souhaitable au niveau de la grande entreprise, via par exemple un CE élargi ou

une commission ad hoc. Mais compte tenu des enjeux d'une part, du nombre de PME et de la production en réseaux, c'est vers un dialogue social élargi croisant le territoire et le secteur d'activité qu'il paraît le plus urgent d'avancer et d'innover. Quelques pays européens, dont le Danemark, La Suède ou l'Autriche connaissent des réalisations de ce genre. D'autres comme l'Espagne et l'Italie s'essaient à des pactes sociaux territoriaux. Le périmètre territorial, sectoriel ou intersectoriel, qui aurait le mérite de pouvoir considérer des ensembles d'activités et de métiers sur un même territoire et de permettre alors de construire de véritables mobilités avec le concours de l'ensemble des acteurs concernés. Pour y arriver, encore faudrait-il surmonter le fait que les restructurations ne soient plus considérées comme une affaire privée des entreprises...

■ Gérer les transitions professionnelles

De nombreuses expériences en Europe ont eu lieu sur la notion de transitions professionnelles. Que ce soit l'ex-convention de conversion et le congé de reclassement en France, les sociétés de promotion de l'emploi en Allemagne, les fondations pour l'emploi en Autriche, toutes convergent vers le fait que l'efficacité du rebondissement professionnel de nombreux salariés «restructurés» est liée :

- à la mise en place d'une formule particulière et temporaire dédiée à un travail de redéfinition professionnelle, individuel et collectif, souvent douloureux ;
- à des structures ad hoc de conseil, de soutien et d'orientation permettant de mettre en place formations, recherches d'emplois, conception de nouveaux projets en intégrant le passé professionnel, personnel et social des personnes concernées ;
- à des partenariats entreprises, représentants des salariés, pouvoirs publics locaux ou régionaux, services de l'emploi publics et privés.

Conclusions... encore fragiles

Les cadres mis en place autour de la protection de l'emploi ont été eux-mêmes bouleversés par trente ans de restructurations successives. De ce fait, seul un nombre minoritaire de salariés affectés par les restructurations est aujourd'hui «protégé». Et l'efficacité de ces protections est devenue très relative, produisant alors une double insatisfaction, celle des entreprises sur le thème de la rigidité excessive des procédures, celles de salariés sur l'absence de sécurité effective qui en découle.

Notre travail invite donc à revisiter profondément les protections de l'emploi et ce dans plusieurs directions :

La redéfinition de leurs finalités en affirmant clairement l'objectif premier d'une continuité et ce dans un contexte marqué par l'allongement de la vie professionnelle ;

Leurs liens avec les personnes concernées et non plus avec les postes de travail tant il est patent que la confusion entre la protection des postes et la protection des personnes s'est traduite par une double défaite ;

Leur réorientation en direction de la majorité des « restructurés », entreprises et salariés aujourd'hui véritables « oubliés des restructurations ». Il s'agit ici de considérer à égalité de dignité « petites et grandes restructurations », salariés permanents et salariés précaires, PME et grandes entreprises ;

La révision profonde des mécanismes d'indemnisation et de financements, tenant compte des dégâts réels des restructurations, au profit non pas d'abord de la compensation des ruptures mais de la construction de possibles futurs ;

Leur rediscussion et leur renégociation dans des processus mettant réellement à contribution les diverses parties prenantes, redéfinissant les responsabilités collectives et individuelles tout en pariant sur des personnes actrices de leurs propres transitions professionnelles.

Une réforme en profondeur

Le point de vue des entrepreneurs

Jacques Creyssel
Directeur général, MEDEF.

Les partenaires sociaux sont en train de modifier assez profondément l'ensemble du droit du travail et de l'emploi. Trois négociations sont en effet en cours ou déjà achevées :

- une négociation sur les restructurations qui doit proposer d'ici fin 2003 des solutions pour remplacer les articles suspendus de la loi de modernisation sociale ;
- une négociation sur la formation professionnelle qui pose notamment les problèmes d'employabilité et de requalification à mi-carrière ;
- une troisième négociation, aujourd'hui terminée, qui portait sur les voies et moyens d'approfondissement de la négociation collective.

Notre conviction au MEDEF est qu'il faut faire plus confiance au contrat et qu'à l'intérieur du champ contractuel, il faut donner plus de place et de pouvoir à l'entreprise.

Cet élargissement de l'espace contractuel vaut pour les restructurations, mais aussi pour les préretraites, l'égalité professionnelle, le droit des faillites, etc.

Avant même la loi de modernisation sociale, le droit des licenciements n'était pas satisfaisant. Parmi les reproches que nous lui adressons :

- la restructuration au lieu d'être une occasion de se développer est souvent une occasion de disparaître pour l'entreprise ;
- le système encourage l'embauche de salariés en CDD et d'intérimaires. Ce n'est pas sain ;
- le système est bâti autour du cas des grandes entreprises, il pénalise les PME ;
- le contenu des plans sociaux est sacrifié au formalisme juridique, à la procédure, avec de plus une insécurité juridique ;

- les salariés victimes des restructurations sont gênés et pénalisés par la rigueur des procédures, alors que tout le monde sait que plus on va vite mieux c'est pour le salarié ;
- l'impact psychologique sur les entreprises multinationales est particulièrement pénalisant.

Toute la législation doit être remise à plat. Je voudrais citer trois pistes d'action :

- prévention, anticipation ;
- simplification, sécurisation ;
- accompagnement des licenciements.

Prévention, anticipation

Il faut mettre en place en France un vrai dialogue économique.

Depuis le 3 octobre 1997, un tel dialogue n'a été mis en œuvre en France qu'à deux ou trois trop rares reprises. Il semble que ce ne soit jamais le moment. En Belgique, au contraire les partenaires sociaux de par la loi doivent regarder les indicateurs de compétitivité de l'entreprise. Cette absence de dialogue économique est propre à la France. Elle est générale : au niveau de la région, de la branche, ou même avec son banquier...

Et pourtant ce dialogue économique pourra seul permettre de :

- développer la gestion préventive de l'emploi, notamment dans les PME ;
- renforcer la formation. Les inégalités en terme de formation qui existent en France sont inadmissibles. Il faut trouver des modalités de formation en dehors du temps de travail. Quand il y a moins d'hommes, il faut qu'ils soient mieux formés ;
- permettre l'annonce des redéploiements le plus en amont possible et faire en sorte que tout le monde joue le jeu. Aujourd'hui souvent l'annonce en amont se retourne contre ceux qui la font.

Simplification, sécurisation

Plusieurs voies nous semblent devoir être explorées :

- engager une vraie réflexion sur la fusion des livres IV et III. Distinguer les deux est passéiste ;
- enfermer les procédures dans des délais plus courts ;
- limiter la procédure aux suppressions de postes qui se traduisent effectivement par des licenciements (et non les départs acceptés), réfléchir sur les seuils ;
- reconnaître la validité des accords collectifs portant sur les procédures ;
- supprimer l'obligation de réintégration en cas d'annulation (dommages et intérêts) ;
- donner une obligation de moyens plutôt que de résultat aux actions de reclassement.

Accompagnement des licenciements

Il s'agit de mener un travail de fond privilégiant l'action sur le terrain. Ceci pose le problème du dialogue social territorial. Deux évolutions sont en tout état de cause indispensables :

- dynamiser les cellules de reclassement territoriales : ANPE, ASSEDIC, observatoires métiers, collectivités locales ;
- réfléchir à l'évolution du pré-pare, compléter le dispositif.

Ces avancées relèvent de la responsabilité de l'ensemble des partenaires sociaux. La refondation sociale, initiée il y a 3 ans par le MEDEF avec tous les partenaires sociaux, doit permettre d'élargir le champ du dialogue social en faisant ainsi confiance aux partenaires sociaux. L'enjeu est immense tant sur le plan économique que sur le plan social.

Sécurité, flexibilité, responsabilité Le point de vue des syndicats de salariés

Michel Jalmain

Secrétaire national, CFDT. Michel Jalmain est le représentant de la CFDT dans le groupe de négociation sur les restructurations.

Quand le MEDEF parlait de refondation sociale, la CFDT appelait à rénover le contrat social. Si les concepts se rejoignent, nous devons nous mettre d'accord sur les contenus et sur les conditions pour aboutir ensuite à un accord.

Les trois ou quatre négociations ouvertes aujourd'hui peuvent refonder en totalité les conditions de prise en charge de cette question de l'emploi :

- les restructurations ;
- la formation professionnelle, ou l'assurance emploi qui se situe en amont de la restructuration ;
- le PARE qui se situe après la restructuration ;
- l'égalité professionnelle (qui s'ouvrira en juin ou en septembre).

La tentation existe d'interdire les licenciements, mais elle ne tient pas longtemps. Pour la CFDT, ce qui compte c'est la prévention, l'adaptation et le maintien ou la création d'activités.

Et nous sommes conscients de l'importance des inégalités de traitement qui existent dans ce domaine entre les PME et les grandes entreprises.

Une fois cela posé, la CFDT est d'accord sur la nécessité de l'anticipation. Aux termes de flexibilité et sécurité, il convient d'ajouter celui de responsabilité.

Les accords de méthode issus de la loi de modernisation sociale sont intéressants. Plus de 100 sont remontés à la confédération, beaucoup ont été signés « à froid », ce sont des accords de gestion de l'emploi, de perspective, de prospective. Ils posent les termes du débat, de la négociation à venir, en amont des restructurations. Il faut encourager ce type de négociations qui responsabilise les deux parties.

Voici les principes sur lesquels nous voulons nous engager :

- l'obligation de négocier ;
- la mutualisation du dispositif – souvent derrière les PME se cachent de grands groupes ;

- le droit au reclassement ;
- l'accompagnement territorial, qui représente une réelle faiblesse aujourd'hui. Si les grandes entreprises ne s'en désintéressent pas, c'est uniquement parce qu'elles sont sous la pression des politiques. Il faut un lieu pour traiter de ces questions quand l'accident surgit.

Diffuser les bonnes pratiques Le point de vue du législateur

Jacques Barrot

Député, ancien ministre, président du groupe
UMP à l'Assemblée nationale.

Je vais articuler mon intervention en trois temps.

Tourner la page du passé

Hier, ce fut le vote de la loi de modernisation sociale dont les maîtres mots étaient : autoriser, retarder, « procéder ».

Cette loi a entretenu l'illusion de ceux qui pensent que l'économie peut s'affranchir des règles du marché.

Rétrospectivement, nous sommes passés à côté du pire. Mais la loi de modernisation sociale demande désormais plus qu'une suspension timide de certains articles. Il faut reconstruire un droit du licenciement beaucoup plus préventif, beaucoup plus attentif aux petites entreprises.

Accepter la période transitoire

Il nous manque encore les outils pour concilier flexibilité et sécurité. Les accords de méthode ont fait leurs preuves. Il faut en assurer la pérennité, les mettre à l'abri des minorités contestataires. Il faut en assurer la diffusion.

Bien entendu, il faudra recourir encore à des mesures de dégage-ment des salariés âgés pendant une période transitoire.

Car il faut faire preuve de modestie pour corriger les souffrances les plus aiguës. Il faut savoir renoncer à l'illusion de judiciarisation systématique qui multiplie les procédures pour finir tardivement devant un juge. Bref, par delà la période actuelle, il faut imaginer l'avenir.

Explorer quatre pistes pour l'avenir

Il s'agit d'abord d'imaginer une obligation de négocier, comme le propose Michel Jalmain.

Des mutations importantes sont en cours. Cela permettrait de provisionner les risques ou, pour les PME, de les mutualiser. Cela devrait conduire à la mise en œuvre de plans de formation régulièrement adaptés et ajustés.

À cet égard, les règles de la négociation de branches doivent être améliorées. Les élus majoritaires acquièrent une autorité plus légitime et donc un authentique pouvoir de négocier. À l'inverse, le syndicat désigné en quelque sorte de l'extérieur sera toujours contesté. Évidemment, il faut une vie contractuelle très active pour gérer les carrières, comme c'est le cas en Suède.

Protection minimum

Il ne faut pas oublier les entreprises qui travaillent en sous-traitance et qui sont souvent victimes de faillites en cascade.

Cela génère des situations très injustes et souvent inacceptables. Nos tribunaux de commerce doivent veiller attentivement et surveiller des entreprises qui sont amenées, même en période de grande fragilité, à solliciter d'autres entreprises sous-traitantes.

■ Employabilité

Évidemment, il faut à tout prix que l'accord sur la formation soit rapidement obtenu et qu'ainsi il ouvre l'accès de tous à la formation tout au cours de la vie.

■ Observatoire et synergie

Enfin, nous, les élus de terrain, nous devons pouvoir accompagner ces périodes difficiles. La région en tant que pôle économique devrait avoir un rôle effectif d'observatoire économique. La région est le lieu approprié pour s'interroger sur les nécessaires diversifications et mutations en sachant que des mono-spécialités rendent fragile tout bassin. Il y a en quelque sorte besoin d'une « sentinelle » régionale. Et puis, il faut obtenir une meilleure synergie de tous ceux qui s'occupent de reclassement. Par exemple, l'ANPE sous-traite aujourd'hui le reclassement à certains cabinets qui s'avèrent efficaces : il faut que les meilleures pratiques s'agissant de prospection du marché, de détection des capacités du salarié, soient mieux explorées.

Enfin, tout cela nous renvoie au capitalisme mondial. La financiarisation ne doit pas dominer au point de mettre en danger la démarche entrepreneuriale. Si le marché impose une restructuration ou l'abandon d'un métier, cela est acceptable. Mais, si un licenciement découle de la décision d'un gestionnaire de fonds désireux d'obtenir un rendement financier supérieur immédiat, il ne peut en découler chez le salarié qu'une perte de confiance. Dans ce cas-là, il faut allier au principe éthique la sanction du juge. Pour l'heure, il faut attendre le travail des partenaires sociaux et nous ferons s'il le faut la transcription législative avec les ajustements nécessaires. Mais plus qu'une question de texte ou de règlement, il s'agit de diffuser de bonnes pratiques, de donner aux garanties contractuelles une dimension nouvelle, de donner à la formation professionnelle enfin toute sa place.

Priorité à la négociation : le point de vue du gouvernement

Éric Aubry

Conseiller chargé du travail et des relations sociales auprès du ministre des Affaires sociales. Éric Aubry était auparavant Directeur des Relations du travail.

Je place mon propos dans la perspective ouverte par Jacques Barrot : liberté de négocier des partenaires sociaux et modestie dans l'approche.

La méthode suivie par François Fillon est une méthode avant tout pragmatique. Elle essaie de prendre en compte les contradictions de la société. En effet, si la question des licenciements est si sensible, c'est qu'elle est à la confluence de quatre problématiques différentes et difficiles à gérer.

Comment faire marcher le couple **liberté** de gestion de l'entreprise et **responsabilité**? Il s'agit de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés et de son territoire.

Comment faire en sorte que la **régulation** puisse s'appliquer dans de bonnes conditions aux très grandes entreprises comme aux très petites?

Quel doit être le **rôle de l'administration** chargée du travail? Comment concilier sa fonction de garante de l'intérêt général (liberté, responsabilité) et l'aide à apporter au déroulement du plan social dans les meilleures conditions?

Comment concilier dans le système français le **rôle des élus** au CE – consultation, concertation – avec le rôle **des délégués syndicaux** qui ont le pouvoir de négocier?

La suspension de la loi de modernisation sociale

La loi de modernisation sociale multipliait pour rien les procédures, elle allongeait les délais sans régler les questions fondamentales.

Nous voulons donner la priorité à la négociation entre partenaires sociaux :

- au niveau national, nous renvoyons à la négociation en cours ;
- au niveau des entreprises : nous voulons donner les moyens aux partenaires sociaux de s'emparer du sujet sur le terrain. C'est là que prennent tout leur sens les accords de méthode majoritaires de procédure.

François Fillon n'a pas voulu retomber dans l'erreur d'abroger d'anciennes règles pour en définir ex nihilo de nouvelles. Il a voulu suspendre la loi, et avant la (future) loi, relancer la négociation collective.

La méthode ne semble pas si mauvaise parce que la négociation est ouverte. Nous verrons comment cela se concrétisera.

Qu'attend-on de cette période de suspension de 18 mois? Il est prévu, en effet, que la loi soit suspendue jusqu'en juillet 2004 et que nous nous donnions un an supplémentaire si nécessaire en cas de dépôt de projet de loi. Cette période transitoire doit permettre aux partenaires sociaux eux-mêmes de faire un état des lieux, des procédures, des difficultés. Une fois ce constat effectué et partagé, les solutions ne devraient plus être très difficiles à trouver.

De plus, la mission interministérielle aux mutations économiques – qui vise à mieux coordonner les actions avec les collectivités territoriales – ouvre une autre perspective.

Enfin, un groupe de travail a été créé et confié à Michel de Virville, avec pour mission de proposer une adaptation, une modernisation, une rationalisation du droit du travail, dans une perspective de renforcement du droit conventionnel.

Tout cela montre bien que le gouvernement entend progresser sans tomber dans le travers de rajouter des textes législatifs ou réglementaires à ceux qui existent.

Les questions en suspens

Il n'est maintenant pas de mon ressort d'annoncer ce que le gouvernement va faire, cela dépendra de ce à quoi les partenaires sociaux vont aboutir à la fois dans la négociation sur la gestion des restructurations et sur la formation professionnelle. Voilà cependant les questions auxquelles une réponse doit être apportée :

Simplification-sécurisation des procédures

- Comment favoriser la gestion préventive des emplois ?
- Peut-on imaginer de la distinguer d'une procédure de plan social et l'articuler en donnant plus de marge de manœuvre à l'entreprise, et à ses salariés, sans plan de sauvegarde obligatoire ?
- Comment et dans quelles conditions favoriser la conclusion d'un accord collectif ? sur quels champs (les procédures, le plan social lui-même) ?
- Quelle régulation prévoir si on ne parvient pas à un accord collectif ?
- Comment simplifier les procédures législatives et réglementaires quand il y a accord collectif ?
- Comment sécuriser le résultat de la négociation ? Comment faire en sorte que le pluralisme syndical ne sape pas l'accord et ne conduise pas à une judiciarisation inutile et déresponsabilisante ?

L'amélioration du reclassement pour les salariés des PME

- Le droit des licenciements collectifs est inopérant pour les salariés des PME. Sans monter des opérations trop complexes, comment trouver des formules qui permettent concrètement ces reclassements ?

La gestion des emplois et des compétences

- Comment donner aux partenaires sociaux – au niveau des entreprises et des branches – les moyens d'assumer leurs responsabilités dans le domaine de la formation professionnelle ?
- Comment développer l'accès à la formation des salariés les moins bien formés et prendre en compte l'allongement des durées d'activité ?

CONCLUSION

L'effervescence démocratique

Bernard Brunhes

Depuis le temps que les entreprises se modernisent, se restructurent, s'adaptent, on peut espérer qu'une nouvelle ère est sur le point de s'ouvrir. Le refus de « la casse sociale » s'exprime avec toujours plus de conviction, de résonance, voire de violence.

Pourquoi les employés de X ont-ils perdu leur employabilité le jour où leur usine a fermé ? Pourquoi ne s'en est-on aperçu qu'à ce moment-là ? Qui pourra croire que ce n'était pas prévisible ? Mêmes questions, mêmes incompréhensions pour l'entreprise qui ne prend pas soin du sol où elle est implantée. Doit-on fermer les yeux tant qu'elle distribue des salaires et crier au scandale une fois que les actionnaires décident de fermer le site (ces actionnaires voyous peut-être mais qui, pour le coup, font œuvre écologique !) ?

De l'autre côté, les salariés qui ont le sentiment d'être victimes d'une injustice alors que l'entreprise les licencie n'hésitent pas – la procédure ne leur laissant guère de marge de manœuvre – à durcir les négociations au point de menacer de polluer la rivière ou, et c'est un comble, de casser leur outil de travail, en tous cas à retarder sans espoir le travail du bourreau !

À ces crises difficiles à décrypter et largement relayées par les médias, il convient d'ajouter ce qui se passe dans les petites et moyennes entreprises quand la cessation d'activité met sur le carreau des milliers de salariés chaque année doublement pénalisés : en raison de la taille de leur entreprise, on ne parle pas d'eux dans la presse et ils ne bénéficient d'aucun plan d'accompagnement digne de ce nom.

La situation, on le constate, devient de moins en moins acceptable. Un autre modèle doit apparaître et, nous l'avons vu tout au long de cette journée de travail, de nombreux signes semblent annoncer son arrivée.

De nouveaux acteurs se manifestent dans le jeu de la flexibilité-sécurité. Ceux de la décentralisation, ceux de l'Europe, et plus généralement tous ceux qui ont envie de partager les rôles et pas seulement les casseroles. Ainsi, les élus vers qui l'on a pris l'habitude de se tourner quand il est trop tard, entendent de plus en plus être associés aussi au développement et à la prévention.

De nouvelles données macro-économiques sont à prendre en compte. Les pénuries liées aux départs en retraite des baby boomers n'auront rien de fortuit. Il s'agit aujourd'hui de sortir les chiffres des rapports et de les transformer en objectifs à répartir entre toutes les parties prenantes de l'éducation, de la formation professionnelle au niveau national, régional, européen, etc.

Un autre facteur de changement consiste certainement à s'inspirer des bonnes pratiques réalisées par d'autres pays. Depuis le temps que les études comparent, depuis le temps que les économies se mondialisent, il devrait être possible de réussir la mondialisation sociale, de généraliser ce qui fonctionne, de créer de nouveaux comportements pour répondre à des attentes qui s'expriment avec toujours plus de conviction.

Pour gagner ce jeu, plusieurs terrains sont à explorer. C'est une chance, cette pluralité d'actions augmente l'espérance de réussite. C'est une gageure, il s'agit d'avancer sur plusieurs fronts conjointement.

À l'échelon de la personne, les maîtres mots s'énoncent employabilité, éducation tout au long de la vie, développement des compétences, parcours individualisés, sécurité sociale professionnelle, etc.

À l'échelon de l'entreprise, l'action à mener prend la forme de l'anticipation, de l'accord de méthode, du dialogue social, etc.

À l'échelon du territoire, il s'agit de créer un lieu où les différents acteurs – représentants des chefs d'entreprises, des salariés, des services publics de l'emploi, de l'État et de la région, etc. – peuvent se retrouver et décider ensemble comment chacun peut assumer sa responsabilité.

Pour réussir cette tâche, il existe un réel besoin d'effervescence démocratique. La qualité des contributions réunies ici montre que la réflexion collective est utile et nécessaire. Le sujet est complexe, son traitement ne peut être laissé à l'une des parties prenantes. À un problème économique qui se pose en termes crus aujourd'hui, nous avons une réponse sociale à trouver. J'espère que d'autres journées de travail se feront ailleurs pour favoriser la créativité et diffuser la prise de responsabilité. Un couple de mots qui viendra peut-être remplacer celui de la sécurité et autre flexibilité que nous appelons de nos vœux.

Le monde du travail est de plus en plus secoué par la mobilité, la flexibilité, les mutations et les restructurations qui appartiennent maintenant à la vie quotidienne. La précarité et l'inquiétude du lendemain sont à l'ordre du jour pour beaucoup de salariés.

Les entreprises ont pourtant besoin de cette mobilité, de cette aptitude au changement. Et, même si elles vont trop souvent trop loin dans le changement permanent et les mutations accélérées, chacun sait que cette souplesse est nécessaire.

Alors comment faire ? Comment faire pour que flexibilité ne rime pas avec précarité ? Comment faire pour que les restructurations industrielles respectent les hommes ? Quelles lois, quels comportements pour que les salariés ne soient pas victimes des mutations inévitables et retrouvent facilement le chemin de l'emploi ? Comment éviter que, sur les territoires touchés par les mutations, l'économie ne s'effondre pas ?

Comment concilier souplesse de l'appareil de production et sécurité des travailleurs ?

Tel était l'objet du séminaire – et du débat approfondi – organisé le 22 mai 2003 par Bernard Brunhes Consultants avec les meilleurs experts, avec des dirigeants patronaux et syndicaux de premier rang, des industriels et des responsables politiques.

C'est ce débat passionnant que retrace le présent cahier.

Directeur de la publication :
Bernard Brunhes

Coordination : Fanny Barbier

Groupe Bernard Brunhes Consultants
89, rue du Faubourg Saint-Antoine
75011 Paris

Téléphone : 01 53 02 15 00
Télécopie : 01 53 02 15 15

E-mail : bbc@brunhes.com
Site Internet : www.brunhes.com

Février 2004 • 8 €

ISSN 1289-3536