

Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française

Laurent DUCLOS (*)
Jean-Yves KERBOURC'H (**)

Octobre 2006

Résumé

La première partie de ce document de travail est consacrée à l'économie générale du modèle de la flexicurité et au référent que ce modèle constitue désormais dans les débats européens sur la politique de l'emploi et les réformes du marché du travail. Le fondement sur lequel s'est constitué le modèle de la flexicurité et la lecture que l'OCDE a pu proposer de l'expérience danoise sont au cœur de cette première discussion.

A l'instar de T. Wilthagen, coordinateur du programme Flexicurity de l'Université de Tilburg, nous montrons qu'il existe une pluralité d'agencements possibles entre formes de flexibilité et formes de sécurité. La particularité de notre approche consiste à confronter les formes de flexibilité contingentes – liées à la pratique des entreprises –, avec les règles du droit du travail français susceptibles de leur correspondre. Elle nous amène, dans un second temps, à mettre en évidence les « contreparties » que ce même droit permet ou permettrait d'aménager au plan des sécurités.

Il s'agit, dans cette approche délibérément pragmatique, de saisir le marché du travail français dans son organisation concrète. La plus ou moins forte propension des dispositions du code du travail à produire de la flexicurité

est au cœur de cette relecture. Toute la question est alors de savoir comment passer de cette approche fragmentaire à une approche plus systémique ? Cette confrontation du droit avec la pratique des acteurs alimente une sorte d'évaluation ex ante du projet de « flexicurité à la française ».

*Les spécificités de l'approche française de la flexicurité dépendraient alors de l'orientation normative suivante : **instauration de mécanismes et de dispositions institutionnelles susceptibles de garantir la consommation de droits attachés à la personne en dehors du cadre de référence que constitue l'entreprise.** Les choix possibles font l'objet d'une représentation matricielle croisant les axes de sécurisation dégagés par notre analyse avec les diverses techniques juridiques mobilisables.*

Alors que l'approche originelle de la flexicurité était centrée sur l'offre de travail, nous proposons, dans la dernière partie, d'élargir nos conclusions aux moyens de stimuler la fonction d'employeur. Par opposition au concept d'employabilité présent dans le modèle de la flexicurité, nous développons un concept « d'employeurabilité ».

(*) Chargé de mission au Centre d'analyse stratégique • E-mail : laurent.duclos@strategie.gouv.fr

(**) Professeur à l'Université de Haute-Alsace • E-mail : jean-yves.kerbouch@wanadoo.fr

Cette étude a bénéficié des apports d'Olivier Mériaux (PACTE-UPMF / Fondation Nationale des Sciences Politiques) • E-mail : olivier.meriaux@iepm.univ-grenoble.fr.

Le contenu de ce document de travail n'engage que ses auteurs et ne reflète pas nécessairement la position du Centre d'analyse stratégique.

Sommaire

I./ La flexicurité et le fonctionnement du marché du travail	8
I.1./ Flexibilité par la sécurité <i>versus</i> sécurité par la flexibilité	8
I.2./ L'hypothèse de la flexicurité comme <i>trade off</i> institutionnalisé et son inadéquation au cas français.....	10
I.3./ Flexicurité et types de flexibilité	14
II./ L'assise juridique d'une conception française de la flexicurité : état des lieux	23
• <i>La flexicurité : un avatar de deux notions paradigmatiques</i>	23
II.1./ Flexibilité de la rémunération et sécurités procédurales	28
• <i>Le temps de travail et la flexibilité des salaires</i>	29
• <i>La rémunération : vers un partage du risque d'entreprise ?</i>	31
• <i>Partage des risques versus stabilité de l'emploi ?</i>	33
II.2./ Flexibilité quantitative externe : quelles flexicurités ?	36
II.2.1./ L'hybridation des contrats de travail.....	37
II.2.2./ Assurer la portabilité des droits.....	43
II.2.3./ Rupture de contrat de travail et continuité de l'emploi	46
• <i>Sécurisation des parcours dans la période préalable ou concomitante au licenciement</i>	46
• <i>Aménagement des transitions entre l'emploi et le chômage</i>	48
• <i>Mesures d'interventions financées par l'État</i>	49
II.3./ Flexibilité quantitative et fonctionnelle interne	52
• <i>Priorités de réembauchage</i>	52
• <i>Mobilités géographiques</i>	53
• <i>Les congés et périodes de suspension du contrat de travail : des sécurités de conciliation ?</i>	54
• <i>Mobilité et flexibilité temporelles</i>	56
II.4./ La flexibilité fonctionnelle externe ou la triangulation de la relation d'emploi.....	56
III./ Pour des droits consommables en dehors de la référence au cadre de l'entreprise	59
• <i>La carte de la flexicurité</i>	60
• <i>Organiser les transitions entre situations et entre statuts d'emploi :</i> <i>le principal défi d'une flexicurité à la française</i>	66
• <i>Activer d'autres techniques de sécurisation des parcours professionnels</i>	70
• <i>Mobiliser les techniques de sécurisation : l'idée de filières de compétitivité sociale</i>	74
IV./ Pour une extension du paradigme de la flexicurité :	
médiations ciblées sur la fonction d'employeur et développement de « l'employabilité »	78
• <i>Dépasser le paradigme de « l'employabilité »</i>	79
• <i>Nouveaux enjeux d'arbitrage entre marchés internes et marché externe du travail</i>	81
• <i>Ouvrir la « boîte noire » de l'entreprise : entrepreneur et employeur, des figures dissociées</i>	82
• <i>L'employabilité : propositions et enjeux</i>	86
V./ Bibliographie	89

Table des illustrations

Encadre 1	La flexicurité et la détermination de la stratégie européenne pour l'emploi.....	9
Tableau 1	Coordonnées élémentaires des modèles de « flexicurité »	11
Encadre 2	Le modèle danois de flexicurité.....	12
Tableau 2	Protéger l'emploi ou l'employabilité ?	15
Tableau 3	Le modèle de la flexicurité renvoie implicitement à un type de flexibilité.....	16
Encadré 3	Formes de flexibilité et formes de sécurité : les définitions de la socio-économie du travail	19
Tableau 4	Couplages théoriques implicites entre formes de flexibilité et formes de sécurité.....	20
Encadre 4	Sécurisation et formes de sécurité : les principales positions des organisations syndicales françaises	21
Tableau 5	L'hybridation des statuts ou la fin du pacte salarial classique « subordination protégée contre gouvernement exclusif de l'entreprise ».....	35
Graphique 1	La part des formes particulières d'emploi a doublé en vingt ans.....	36
Graphique 2	Licenciements et démissions.....	39
Graphique 2bis	Evolution et répartition des licenciements.....	39
Encadre 5	Travail temporaire et portabilité des droits : vers une sécurité de « conciliation ».....	40
Encadré 6	La GPEC happée par le droit ?	50
Tableau 6	La flexicurité : sensibilité de la règle de droit à quatre logiques.....	61
Graphique 3	Les dispositions du droit et l'équilibre en termes de flexicurité	62
	• Tableaux 8-1 CDD, CNE, mobilités, géographiques, parcours d'insertion.....	63
	• Tableaux 8-2 L'intérim, licenciements économiques, transfert d'entreprise, temps de travail	64
	• Tableaux 8-3 Contrat d'appui au projet d'entreprise, portage salarial	65
	• Tableaux 8-4 Représentation du personnel	66
Encadré 7	Le Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) : un modèle de sécurisation aux confins du salariat et de l'entrepreneuriat	68
Tableau 7	Plus d'un million de pluriactifs en France	69
Encadré 8	Sécurisation des parcours professionnels : quelles techniques juridiques mobiliser ?	71
Tableau 8	Mécanismes de « sécurisation » dans le cadre interne à l'entreprise : une ingénierie « conventionnelle »	73
Tableau 9	Mécanismes de « sécurisation » dans un cadre institutionnel externe : une combinaison de techniques « non conventionnelles »	73
Graphique 4	Répartition des entreprises selon le nombre de salariés.....	84
Encadré 9	L'entreprise-réseau ou comment l'action de l'entrepreneur éclipse son identité d'employeur	84
Encadre 10	Développement de l'employeurabilité : l'instrument des contrats de communication de « know-how »	88

« L'Europe a besoin d'un changement de paradigme (...)
 La flexibilité par la sécurité – flexicurity »

Martin Bartenstein
Ministre autrichien de l'Économie et du Travail

Le 1^{er} janvier 2006, l'Autriche avait pris pour six mois le relais de la présidence du Conseil de l'Union européenne. Lors des discussions informelles auxquelles la Présidence avait convié les ministres de l'Emploi et des Affaires sociales les 19, 20 et 21 janvier 2006 à Villach, en Autriche, elle avait choisi de faire de la flexicurité le fil conducteur des débats relatifs à la politique de l'emploi dans l'Union ¹.

Dans le prolongement des travaux de la socio-économie du travail européenne, qui avaient élevé la notion de « *flexicurity* » au rang de concept (Wilthagen, 1998), Martin Bartenstein, ministre autrichien de l'Economie et du Travail, y a d'abord vu une nouvelle façon de décrire nos systèmes d'emploi et, au-delà, nos différents modèles sociaux. Cela dit, le contexte de la *stratégie européenne pour l'emploi* (SEE) devait rapidement amener la visée transformatrice à l'emporter sur la simple description. Martin Bartenstein a d'ailleurs suggéré que les réformes du marché du travail prennent en compte désormais ce nouvel impératif de flexicurité. C'est la raison pour laquelle il a proposé d'évaluer, à l'aune de la flexicurité, les progrès accomplis par les Etats membres ². Toutefois, rien ne permet de dire aujourd'hui si cette démarche consiste simplement à poursuivre l'étalonnage comparé (*benchmarking*) des performances nationales dans le seul champ des politiques actives de l'emploi – et sur la seule base d'indicateurs quantitatifs –, en le couvrant d'un nouvel intitulé, ou s'il s'agit, pour l'avenir, d'alimenter, tant au niveau national qu'au niveau européen, une approche globale qui serait davantage compatible avec l'idée de « modèle social » ³. Or, la « politique des indicateurs » (Salais, 2003) qui ressortit surtout à la première approche (*benchmarking*) risque de peu démarquer la SEE de ses origines (« *répondre au besoin de flexibilité des marchés du travail*

1. Les discussions relevant du volet « *politique sociale* » devaient, quant à elles, rester centrées sur les modalités d'application de la méthode ouverte de coordination (MOC) au domaine social. Cf. Conseil informel – Emploi et affaires sociales – Villach (19-21 janvier 2006).

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/12&format=HTML&aged=0&language=FR&guiLanguage=fr>

2. Bartenstein (M.), 2006, « Flexicurity - Flexibility through Security », Background information, Informal Meeting of Employment and Social Affairs Ministers, 19-21 January 2006.

http://www.ue2006.at/en/News/Background_Information/2001bartensteinbeso.html

3. La stratégie européenne pour l'emploi (SEE) constitue la première expérimentation « en vraie grandeur » de la « *méthode ouverte de coordination* » (MOC). Cette méthode de travail s'appuie sur cinq principes clés : la *convergence* [*i.e* l'accord sur les objectifs fondamentaux de la politique] ; la *subsidiarité* [*i.e* la définition autonome des conditions et des moyens de mise en œuvre des politiques] ; la *gestion par objectifs* [*i.e* le suivi et l'évaluation « transparente » des progrès accomplis, principalement à base d'indicateurs quantitatifs] ; l'*apprentissage mutuel* [*via* la diffusion de bonnes pratiques] ; l'*approche globale* [*i.e* l'intégration des problèmes dans une approche globale à l'échelle du « modèle social » en question]. On peut penser que l'approche globale est, du fait de la domination d'une « politique des indicateurs », le parent pauvre de cette approche ou de cette méthode, tant au niveau européen qu'au niveau des Etats membres.

nationaux »), de ses présupposés implicites, et, partant, de négliger le volet « sécurisation » au profit de la production de faits stylisés intéressant surtout le volet « flexibilité »¹. Cette question est, en France, au cœur des débats que s'efforce de structurer le nouveau Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) au sein du groupe « *sécurisation des parcours professionnels* », et qui ont débuté autour de la question de la création d'un contrat de travail unique qui supprimerait la dichotomie entre le *dies certus* (contrat à durée déterminée) et le *dies incertus* (contrat à durée indéterminée), qui était l'une des propositions du rapport Cahuc / Kramarz (Cahuc, Kramarz, 2005 a ; 2005 b).

Dès lors qu'il ne concernerait que l'optimisation du fonctionnement du marché du travail, le modèle de la flexicurité encouragerait surtout la réalisation du « programme du marché » (Ramaux, 2005). De ce point de vue, l'approche européenne préventive du risque de chômage que sous-tendent les indicateurs de la stratégie européenne pour l'emploi est très spéciale. *Indicateur d'effort ; taux de non respect ; taux d'entrée dans le chômage de longue durée* : la prévention du « risque de chômage » n'est censée se déclencher qu'une fois les individus arrivés sur le marché du travail... En focalisant ainsi l'attention sur l'état et le fonctionnement du marché du travail, on fait inévitablement graviter le modèle de la flexicurité autour du couple « *external numerical flexibility* » / « *employment security* » (sécurité de l'emploi), à défaut de pouvoir faire fonctionner dans les faits l'équation « *wage flexibility = Job security* (stabilité de l'emploi) », posée par la théorie économique standard². On pourrait s'étonner que cette restriction amène à négliger des analyses macro-économiques plus globales : le volume d'emploi ne dépend-il pas, essentiellement, d'autre chose que de simples ajustements sur le marché du travail ?³ Cette restriction pourrait également conduire les Etats membres à aligner progressivement les politiques du « marché du travail » sur une seule « politique des indicateurs et à ne s'intéresser qu'au « rendement statistique » des politiques d'emploi nationales. Or, en terme de connaissance comme en terme d'action, « *il est impossible de sérieusement rapporter les écarts de score à des pratiques précises à imiter (...)* La porte est (alors) ouverte

1. Voir, par exemple, l'avis du Comité économique et social européen sur la « Proposition de décision du Conseil relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres » du 17 mai 2006 [COM(2006) 32 final - 2006/0010 (CNS)].

2. Cf. définitions, *infra* p. 19.

3. Bien que le risque chômage soit aujourd'hui encore conçu comme un risque systémique, l'hypothèse de « chômage structurel » a assez largement détrôné les approches keynésiennes du chômage. La prévention du risque n'appelle plus, de ce fait, les mêmes régulations macro-économiques centrées sur la demande globale, à supposer que l'Etat en eût encore les moyens. Le chômage structurel est, pour les analystes, plutôt la conséquence du comportement des agents et des imperfections du marché. Or, le passage d'une lecture keynésienne, macro-économique, à une hypothèse de chômage structurel modifie notre regard sur l'origine du risque. L'adoption de cette nouvelle grille de lecture conduit alors à modifier l'imputation de la responsabilité : « *ce n'est plus tant le système ou l'état du marché des biens et services qui sont en cause mais les comportements et les institutions, et en particulier tout ce qui peut déterminer l'offre de travail. Les comportements de recherche d'emploi et ceux des institutions de protection de l'emploi deviennent facteurs essentiels de chômage* » (Dayan (J.L.), 2002, « Peut-on parler de prévention du risque chômage ? », Communication au Séminaire « Domaines et techniques de la prévention », MiRE-DREES, juin). Dans ce contexte, le paradigme de la *flexicurité* vise à déterminer, selon les termes de l'OCDE, une « *approche équilibrée* » des réformes structurelles du marché du travail, susceptible d'éclairer le partage des responsabilités dans le respect des droits fondamentaux des différents acteurs. Mais il peut également figurer, si l'on s'en réfère à l'exemple danois (cf. *infra*) une combinaison idéale de réformes structurelles du marché du travail, de politiques macroéconomiques et ... d'échelonnement des réformes. (Sur ce point de vue, voir Aghion (P.), Cohen (E.), Pisani-Ferry (J.), 2006, « Politique économique et croissance en Europe », Rapport du CAE, n°59, Paris, La documentation française, pp. 124-126).

à une *dégénérescence instrumentale* » (Salais, 2003) dans laquelle la référence au triangle magique du modèle danois n'aurait plus qu'une portée rhétorique. Autrement dit, « *dans les comparaisons entre pays, on connaît mieux les données macro (le nombre de travailleurs à temps partiel, l'âge des départs en retraite, le nombre de CDD, etc.) que les pratiques réelles des acteurs, les niveaux auxquels ils agissent, la perception dans les sociétés concernées des termes de l'équilibre. La réception, en France, du rapport Wim Kok est, de ce point de vue, symptomatique : la difficulté à percevoir l'alchimie des compromis passés (...) conduit à une transposition mécanique de formulations qui, dans notre contexte national, en deviennent menaçantes, faute de pouvoir envisager ces mêmes compromis* » (Guerre, 2005).

Si on prend en compte les conditions restrictives de validité des modélisations économiques on peut être septique sur la volonté de fournir, à travers la flexicurité, la clé du plein emploi. Le débat européen a au moins eu pour mérite de mettre tout le monde d'accord sur la nécessité de construire des droits et des dispositifs adaptés à la sécurisation des parcours professionnels. Se placer dans la perspective des droits et des dispositifs de sécurisation conduit à porter un autre regard et initier un nouveau débat : il s'agirait moins de traiter du « fonctionnement » du marché du travail *in abstracto* que de problèmes et de principes concrets d'organisation.

Au demeurant, cette approche pragmatique n'aura d'incidence sur les institutions que si elle est recontextualisée, en étant à la fois replacée dans le débat européen et avec le souci d'élaborer un programme de réforme réaliste (« la flexicurité à la française »)¹. Comme nous le verrons dans les premiers paragraphes de cette note, les débats sur la flexicurité n'ont pas qu'une dimension économique. En tant qu'ils permettent notamment d'insister sur la nécessité d'élaborer des *compromis négociés*, ils ont également une dimension politique. Pour autant, nous montrerons qu'il est difficile d'échanger de la flexibilité *contre* de la sécurité (ou l'inverse), *a fortiori* lorsque cet échange est limité aux seules règles de fonctionnement du marché du travail².

1. Ainsi que l'exprime Danielle Kaisergruber, « *la recherche de la (flexicurité) est à la fois conceptuelle et pratique, macro-économique et de terrain. On en trouve des traces dans différents pays européens : depuis les solutions anciennes conçues de transitions comme La Cassa de integrazione Guadagni en Italie, les sociétés pour l'emploi en Allemagne et Autriche, les innovations suédoises en matière de mutualisation des reclassements ou de coopération avec les agences de travail intérimaire ou le contrat de transition en France* » in Kaisergruber (D.), 2006, *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, Lyon, Anact, p. 11.

2. La fonction pragmatique des analyses économiques se révèle lorsque leurs énoncés résistent à un processus de « contextualisation ». Or, s'il existe des conditions à la mise en œuvre des propositions portées par l'analyse économique, ces conditions sont généralement définies dans d'autres champs, notamment politiques et socio-juridiques. Les conventions formelles ou les faits stylisés de l'analyse économique doivent notamment être traduits à travers des « conventions réelles » – norme légale délibérée, norme négociée entre acteurs – pour pouvoir alimenter de véritables compromis de réforme. La notion « d'employabilité », qui permet d'interpréter de façon réaliste des phénomènes observés sur le marché du travail, doit-elle rester l'alpha et l'omega de la flexicurité ? Peut-elle alimenter des programmes institutionnels cohérents ? N'est-elle pas sous-explicative des régularités observées ? Il se peut notamment que le besoin de cohérence institutionnelle étende à la protection sociale le champ des réformes suggérées par les analyses économiques en termes de flexicurité, lesquelles restent aujourd'hui très focalisées sur le fonctionnement du seul marché du travail. Autrement dit, on peut parfaitement souscrire au projet de flexicurité et douter, dans le même temps, que le marché du travail soit autosuffisant, dans ses fonctionnements propres, pour porter ce projet. Contre l'hypothèse du « contrat unique » (Cahuc, Kramarz, 2005a ; 2005 b), par exemple, on peut penser que seule une articulation des règles du contrat de travail avec de nouvelles garanties sociales peut donner aux « résultats formels » des économistes une traduction conforme au souci de ne pas laisser s'établir entre sujets et institutions (SPE, employeurs, etc.) de purs rapports de forces ... Pour une critique de la proposition Cahuc / Kramarz, voir Barthélémy (J.), Cette (G.), Verkindt (P.Y.), 2006, « Contrat de travail et réforme du droit social : le contrat unique ne répond pas pleinement à ses objectifs », Rap-

Alors que la première partie de la note est consacrée au modèle de la flexicurité tel qu'il est décrit et discuté dans la littérature socio-économique européenne, nous chercherons dans la deuxième partie à mettre en valeur l'assise juridique qui pourrait être celle d'une flexicurité à la française. L'originalité de notre approche consiste, en premier lieu, à montrer la richesse que recouvre la notion de flexicurité à travers la recension des appariements potentiels entre formes de flexibilité et formes de sécurité. En partant des formes de flexibilité correspondant, en littérature socio-économique, aux besoins des entreprises, nous mettrons ainsi en valeur, non pas un, mais quatre modèles de flexicurité. Afin d'en donner une vision synthétique, nous présenterons dans un tableau ces différents « modèles cibles » (économie de partage, modèle du *learnfare*, modèle micro-corporatiste de flexibilité négociée, modèle d'organisation sociale du marché ou modèle des marchés transitionnels).

La deuxième particularité de notre approche consiste à passer certaines dispositions du droit du travail français (temps de travail, rémunération, contrat de travail, licenciement, congés, etc.) au filtre de ces formes de flexibilité contingentes. En même temps qu'elle permet à tel ou tel type de flexibilité de jouer, nous nous posons la question de savoir si la règle considérée n'aménage pas l'accès à certaines formes de sécurité et éventuellement lesquelles. Il a déjà été observé que la législation du travail s'était vue assigner une fonction « d'équilibre » entre des intérêts antinomiques après avoir eu pour but, dans les premières années de son développement, de protéger le travailleur (Supiot, 1990). Ne serait-ce pas cette idée revisitée qu'on trouverait aujourd'hui dans l'existence d'un possible *trade off* entre flexibilité et sécurité, sous le néologisme de « flexicurité » ? En tout état de cause cette idée serait extrêmement stimulante si le législateur français devait réorienter cette politique de rééquilibrage de la relation d'emploi au bénéfice réciproque de l'entreprise et du salarié. Or nous montrons que **la législation actuelle permet d'ores et déjà de parvenir à un tel équilibre**, pour peu que les parties prenantes fassent preuve d'imagination **en articulant et en coordonnant entre elles certaines catégories juridiques**, ce qui permettrait à la fois de sécuriser les trajectoires professionnelles et d'obtenir la flexibilité souhaitée par les entreprises. Il s'agit, en somme, de jouer avec les catégories juridiques pour mettre en valeur les appariements possibles entre les diverses sources de flexibilité et de sécurité sur lesquelles repose l'organisation du marché du travail. Cette relecture « en relief » propose donc, dans le même temps, un modèle original « d'activation » du droit du travail en faisant des propositions. Quatre entrées sont privilégiées – flexibilité de la rémunération ; flexibilité quantitative externe ; flexibilité quantitative et fonctionnelle interne ; flexibilité fonctionnelle externe –, au regard desquelles sont développés différents axes et principes de sécurisation, portant notamment sur les procédures conventionnelles, les transitions professionnelles, les mobilités spatio-temporelles, l'acquisition et la consommation par le travailleur de droits en dehors du cadre de l'entreprise.

La troisième partie de la note synthétise ces analyses en convertissant sur une « échelle d'intensité » les évaluations qualitatives de la deuxième partie. Une série de critères est dégagée pour apprécier sur plusieurs dimensions les « flexibilités » et les « sécurités »

qu'aménagent les règles du droit positif les plus emblématiques de l'organisation du marché du travail. Les propriétés que révèlent ces règles sont converties en intensité (+/- ; ++/-- ; *etc.*) et leur « score » global reporté sur un même graphique. Le procédé permet, en somme, de dresser la carte des affinités entre des dispositions qui sont a priori étrangères les unes aux autres. La division du graphique en zones présentant des cohérences spécifiques amène à sélectionner ceux des dispositifs qui répondent le mieux aux caractères de la « flexicurité ». Nous partons alors de cette opération de mise en équivalence pour marquer ce que serait la spécificité de l'approche française de la flexicurité et préciser son orientation normative. On montre notamment que les dispositifs les mieux « classés » sont ceux qui répondent également le mieux à une même question : **comment instaurer des mécanismes et des dispositions institutionnelles susceptibles de garantir la consommation de droits attachés à la personne en dehors du cadre de référence que constitue l'entreprise ?** Cette question est replacée dans un contexte plus large des évolutions marquant à la fois le système productif et l'évolution de la relation d'emploi. Les choix possibles font l'objet d'une représentation matricielle croisant les axes de sécurisation dégagés par notre analyse avec les diverses techniques juridiques mobilisables.

Alors que l'approche originelle de la flexicurité était centrée sur l'offre de travail, nous proposons, dans la dernière partie, d'élargir nos conclusions aux moyens de stimuler la fonction d'employeur. Il s'agit de souligner la nécessité de déporter l'analyse globale de la relation d'emploi depuis le versant de l'offre, où elle est souvent cantonnée, vers le versant de la demande. Pour faire pendant à la notion « d'employabilité » dans laquelle les individus jouent un rôle central, nous montrerons que de nombreux dispositifs de sécurisation de l'emploi peuvent être interprétés comme des soutiens au développement de « l'employeurabilité », c'est-à-dire la capacité des entreprises à devenir et/ou à rester des employeurs. La dissociation de plus en plus prononcée qui s'opère entre la figure de l'employeur et celle de l'entrepreneur constituera alors le cœur de nos développements sur l'organisation des transitions entre statuts d'emploi, le développement de la portabilité des droits ou l'espoir que représente encore la possibilité de créer des « employeurs de synthèse ».

I./ La flexicurité et le fonctionnement du marché du travail

I.1./ Flexibilité par la sécurité *versus* sécurité par la flexibilité

On peut se demander si la formule employée par Martin Bartenstein tout au long de la rencontre de Villach – la « *flexicurité, c'est la flexibilité par la sécurité* » – ne figure pas l'esquisse d'une nouvelle approche de la flexicurité. On ne peut ignorer, en effet, le poids de la référence micro-économique dans les débats sur la flexibilité. On sait ainsi qu'à l'appui d'un

meilleur fonctionnement du marché du travail, certains experts n'hésiteraient pas à inverser la proposition : la « **flexicurité, c'est la sécurité par la flexibilité** »...

ENCADRE 1

LA « FLEXICURITE » ET LA DETERMINATION DE LA STRATEGIE EUROPEENNE POUR L'EMPLOI

Formée par concaténation des mots *flexibility* et *security*, l'expression « flexicurity » serait l'œuvre du sociologue hollandais Hans Adriaansens, membre du *Scientific Council for Government Policy* (WRR – Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). Elle fut reprise dans une note intitulée « *Flexibiliteit en zekerheid* » présentée pour avis aux partenaires sociaux par le ministre des Affaires sociales et de l'emploi, Ad Melkert en décembre 1995. A la surprise générale, les partenaires réunis dans la Fondation du travail étaient alors parvenus, le 3 avril 1996, à se mettre d'accord sur un ensemble de dispositions alliant assouplissements juridiques pour les employeurs et garanties nouvelles pour les travailleurs précaires, notamment dans le champ de l'intérim (Wierink, 1996).

Une conception de la flexicurité était déjà présente dans le rapport Kok sur l'emploi : « *Trop souvent, on se borne à voir dans la demande de réformes supplémentaires une façon détournée de réclamer plus de flexibilité, ce qui impliquerait un affaiblissement des droits et des protections accordées aux travailleurs; cette perception des choses est erronée. Pour le groupe de haut niveau, la flexibilité est synonyme de souplesse, de capacité d'adaptation et de capacité d'insertion professionnelle, lesquelles reposent sur l'aptitude des travailleurs à acquérir en permanence de nouvelles compétences et à rafraîchir leurs connaissances, et sur la capacité d'une combinaison de politiques actives du marché du travail ainsi que de mesures de formation et d'aide sociale de faciliter au maximum le passage d'un emploi à l'autre. Les réformes n'impliquent pas non plus que le dialogue social se voie déposséder du rôle important qu'il joue sur le marché du travail européen. Ce dialogue est essentiel pour la productivité et la capacité d'adaptation au changement. (...) Le défi pour le marché du travail consiste à trouver le juste équilibre entre la flexibilité et la sécurité.*

La recherche de cet équilibre est une responsabilité partagée par les salariés et les employeurs et par les partenaires sociaux et les gouvernements. Les parties concernées devraient unir leurs efforts pour permettre aux individus de rester sur le marché de l'emploi, en s'assurant qu'ils possèdent les compétences actualisées dont ils ont besoin et en créant les structures leur permettant de combiner au mieux leur travail et leurs responsabilités non professionnelles. Il s'agit de promouvoir de nouvelles formes de sécurité, en abandonnant le modèle restrictif d'emploi pour la vie au profit d'un nouveau modèle dont l'objectif consiste à développer la capacité des travailleurs à rester et à progresser sur le marché du travail. » Kok (W.), prés., *Relever le défi : La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi*, Rapport du groupe de haut niveau présidé par M. Wim Kok, Novembre 2004

http://europa.eu.int/growthandjobs/pdf/kok_report_fr.pdf

Ainsi que l'exprimera Martin Bartenstein, « *The flexicurity approach can be described as a comprehensive political strategy of co-ordinated measures to promote, on the one hand, flexibility in the labour market as well as the modernisation of work organisation and labour relations and, on the other hand, job security and social protection taking account of vulnerable and disadvantaged groups in the labour market. Thus, flexicurity is an overarching paradigm for reforming the different national employment and social systems in Europe. A core principle is its integral view of various policy areas.* » in Bartenstein (M.), 2006, « Flexicurity - Flexibility through Security », Background information, Informal Meeting of Employment and Social Affairs Ministers, 19-21 January 2006.

http://www.ue2006.at/en/News/Background_Information/2001bartensteinbeso.html

Mais la communication du ministre fédéral autrichien sur le concept de « *flexicurity* » pourrait être également rapprochée du discours prononcé à Bruxelles par le Commissaire à l'emploi, aux affaires sociales et à l'égalité des chances, Vladimir Špidla, le 14 septembre 2005. Observant que la « *flexicurité nordique* » était « *devenue (...) la promotion du mois dans le grand magasin des idées* »¹, ce dernier s'en était tenu à la nécessité de sortir des « *cloisonnements institutionnels* » pour **trouver le chemin d'une réforme équilibrée des systèmes d'emploi** : la nécessité d'accroître la flexibilité de nos économies ne pouvait désormais aller, selon lui, sans la création de nouvelles sécurités. Quoi qu'il en soit de cette concession de fond, le Commissaire européen proposait surtout un discours de la méthode, insistant par

1. Is "flexicurity" topping DG Employment's agenda ? / La "flexicurité" est-elle en tête des priorités de la DG Emploi ? EPC Policy Dialogue, "Flexicurity" on the labour market: are the EU-25 speaking the same language? Bruxelles, le 14 septembre 2005

<http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/05/506&format=HTML&aged=1&language=FR&guiLanguage=fr>

exemple sur l'implication de l'ensemble des acteurs, entendue comme seul moyen de soutenir l'émergence de véritables « compromis de réforme ». Cette proposition est conforme à l'intitulé des lignes directrices pour l'emploi 2005-2008, et plus explicitement la ligne directrice n°21 : « *favoriser la flexibilité en la conciliant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation du marché du travail, en tenant dûment compte du rôle des partenaires sociaux* »¹. Autrement dit, la flexicurité ne devait pas simplement procurer une nouvelle vision globale et intégrée du système social (marché du travail et protection sociale) mais constituer simultanément un **instrument de gouvernance**. On pourrait y voir une façon de signifier aux « absolutistes » de la flexibilité que leur compréhension habituelle du fonctionnement du marché du travail et la formalisation standard qui lui donne des fondements théoriques (*economics*), ne pouvaient voir leurs visées prescriptives l'emporter que si la réforme respectait certaines formalités (*politics*)².

I.2./ L'hypothèse de la flexicurité comme *trade-off* institutionnalisé et son inadéquation au cas français

Depuis qu'elle a élevé la notion de « *flexicurity* » au rang de concept, la socio-économie du travail européenne en a donné différentes définitions, à commencer par celle proposée, en 1998 par Ton Wilthagen dans un document de travail du *Wissenschaftszentrum Berlin*³ et modernisée depuis : « *In our view flexicurity represents a policy strategy that can be defined as follows : a policy strategy that attempts, synchronically and in a deliberate way, to enhance the flexibility of labour markets, work organisation and labour relations on the one hand, and to enhance security – employment security and social security – notably for weaker*

1. En réalité, la mise en évidence du caractère systémique du modèle danois (V. encadré 2) montre que l'ensemble des lignes 17 à 24 est potentiellement concerné par une stratégie en termes de flexicurité. Ligne directrice 17 : appliquer des politiques de l'emploi visant à atteindre le plein emploi, à améliorer la qualité et la productivité du travail et à renforcer la cohésion sociale et territoriale ; 18 : favoriser une approche fondée sur le cycle de vie à l'égard du travail ; 19 : assurer des marchés du travail qui favorisent l'insertion, renforcer l'attrait des emplois et rendre le travail financièrement attrayant pour les demandeurs d'emploi, y compris les personnes défavorisées et les personnes inactives ; 20 : améliorer la réponse aux besoins du marché du travail ; 21 : favoriser la flexibilité en la conciliant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation du marché du travail, en tenant dûment compte du rôle des partenaires sociaux ; 22 : assurer une évolution des coûts du travail et instaurer des mécanismes de fixation des salaires qui soient favorables à l'emploi ; 23 : accroître et améliorer l'investissement dans le capital humain ; 24 : adapter les systèmes d'éducation et de formation aux nouveaux besoins en matière de compétences.
2. A noter que le principe de la flexicurité a reçu l'onction de la Confédération européenne des syndicats (CES). John Monks, le secrétaire général de la confédération, a expliqué, lors du sommet social qui a réuni, la veille du conseil informel, les représentants des partenaires sociaux, de la plate-forme sociale et des pays de la troïka (Autriche, Finlande et Allemagne), qu'il « *règne en ce moment une croyance fort répandue, croyance presque théologique (...) que toute réglementation est fatale pour la croissance et la compétitivité et dangereuse pour l'emploi. Pourtant ce n'est pas le cas dans certains pays comme le Danemark, la Finlande, la Suède et l'Autriche qui ont enregistré de nombreux succès. La flexisécurité promeut des normes sociales élevées favorisant la croissance et le changement. C'est la méthode qui permettra à l'Europe d'aller de l'avant* ». Les partenaires sociaux européens (Unice/UEAPME/CEEP & CES) ont d'ailleurs établi le 26 janvier 2006 un projet de programme de travail pour la période 2006-2008 qui était officiellement présenté lors du sommet social tripartite du 23 mars 2006, lors du Conseil européen. Selon Thérèse de Liedekerke, directrice des affaires sociales de l'Unice, le texte comporterait un « *cadre d'action sur l'emploi (...) conçu pour s'inscrire dans la stratégie de croissance et d'emploi* » et embrasserait entre autres sujets, la mobilité, la formation et la flexisécurité, incluant notamment un projet d'accord volontaire sur la formation tout au long de la vie.
3. Wilthagen (T.), 1998, « Flexicurity : A New Paradigm for Labour Market Policy Reform? », Berlin, WZB Discussion Paper FS I 98-202.

groups in and outside the labour market, on the other hand »¹. Ainsi que l'a noté très récemment Andranik S. Tangian², cette définition n'a connu qu'un changement notable : l'expression « *in a deliberate way* » a finalement été préférée à l'expression ancienne « *in a coordinated way* ». Insister sur cette modification d'allure marginale, c'est insister sur une intuition partagée désormais aussi bien par la Commission que par le monde de la recherche suivant laquelle **le modèle de flexicurité en question ne sera rien d'autre qu'une vaine spéculation si une politique délibérée n'en oriente pas la synthèse**. Mais cette synthèse doit encore tenir compte des possibilités d'évolution du « modèle national de base » tant sur l'axe environnement / finalités du modèle que sur l'axe fonctionnement / transformation du modèle. C'est pour cette raison notamment que la Commission impose qu'il soit tenu « *dûment compte du rôle des partenaires sociaux* » dans la mise en œuvre de la stratégie européenne pour l'emploi...

Il faut voir, en effet, qu'un modèle n'a pas de réalité autonome, qu'il est moins un objet de connaissance donné qu'un projet d'action à construire en commun, c'est-à-dire un processus à penser avec les acteurs. Autrement dit, seul un compromis social noué dans une négociation tenue à « l'échelle du modèle lui-même » peut permettre de donner corps au modèle de la flexicurité. Il n'est pas étonnant, de ce point de vue, que les réflexions sur la flexicurité aient trouvé leurs **premiers terrains d'application dans les pays à tradition néo-corporatiste**³. Qu'en est-il pour les pays, a fortiori le nôtre, n'ayant pas de tradition de négociation centralisée du « pacte social » ?

TABLEAU 1 : COORDONNÉES ÉLÉMENTAIRES DES MODÈLES DE « FLEXICURITÉ »

PRINCIPE STRATÉGIE	FLEXIBILITÉ PAR LA SÉCURITÉ		SÉCURITÉ PAR LA FLEXIBILITÉ	
FLEXICURITÉ PAR VOIE NÉGOCIÉE (STRATÉGIE OFFENSIVE)	Référence danoise (<i>Activation strategies = Capabilities Approach</i>)		Une vision libérale de l'Europe (<i>Flexibility versus security trade-off</i>)	
FLEXICURITÉ PAR VOIE D'AUTORITÉ (STRATÉGIE DEFENSIVE)	Une réminiscence de l'État social (<i>Social protection for flexible labor forces + Learnfare</i>)		Référence anglo-saxonne (<i>Activation strategies = Workfare</i>)	

1. Wiltshagen (T.), Tros (F.), 2004, « The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer*, 2/04, p. 169.
2. Andranik S. Tangian a été l'un des principaux contributeurs du séminaire de recherche « *Emploi en Europe* » dans lequel se croisent, à Bruxelles, chercheurs et autorités publiques. Tangian (A.S.), 2005, « Monitoring flexicurity policies in the EU with dedicated composite indicators », WSI-Diskussionspapiere Nr. 137, June, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, p. 10. Invited paper presented at the DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission, Brussels, on March 18, 2005.
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/occ_sem_fr.htm
3. En réalité, comme le notait récemment Christèle Meilland, les pays nordiques faisaient bien souvent, comme Monsieur Jourdain depuis trente ans de la prose, de la « flexicurité » sans le savoir. Ainsi, l'engouement pour le modèle de flexicurité danois « *n'est pas passé inaperçu ... au Danemark, à tel point que le ministre de l'Emploi a organisé un séminaire en juin 2005 avec des chercheurs danois spécialistes de l'emploi dans le but d'identifier et de clarifier les principales caractéristiques de leur propre modèle...* » in Meilland (C.), 2005, « Flexibilité sans précarité ? », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°97, novembre, p.48.

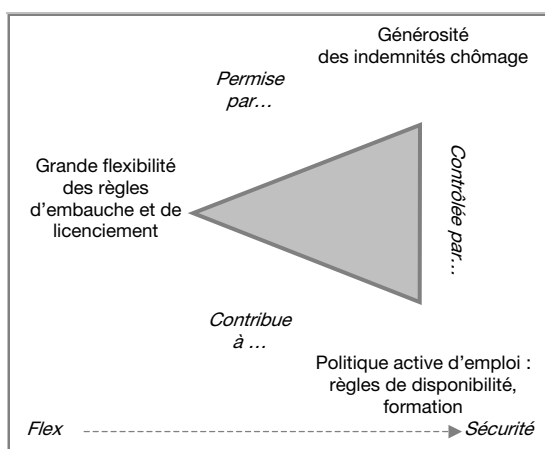
ENCADRE 2 LE MODELE DANOIS DE « FLEXICURITE »

On doit à Allan Larsson (1999), à l'époque DG Emploi de la Commission européenne, d'avoir le premier théorisé le modèle danois, et notamment souligné en quoi les politiques dites d'activation pouvaient se combiner avec un système généreux d'indemnisation du chômage, un point de vue alors minoritaire dans les débats. Cette combinaison (cf. schéma 1) est, au Danemark, le fruit d'une réforme continue de la politique de l'emploi initiée en 1993. L'OCDE qui n'hésitait pas à considérer, en 1990, que « *le mauvais fonctionnement du marché du travail* (était) à la base des déséquilibres économiques au Danemark » n'avait-elle pas fini par louer, cinq ans plus tard, le programme d'*aktivering* et l'introduction du *handlingsplan* pour les chômeurs ?

Les profils conjoncturels n'ont pas foncièrement différencié le Danemark des autres Etats membres de l'UE dans la période qui suivit. Les thuriféraires de la flexicurité en tirèrent argument pour reprendre à leur compte la relation de causalité établie par l'OCDE, en l'inversant, pour attribuer au « triangle magique » de la flexicurité...la bonne santé économique du pays. La mise en scène du « système danois » dans le rapport sur les perspectives de l'emploi 2004 (OCDE) permettait alors de donner un nouvel exemple « *d'approche équilibrée* » en matière de politique d'emploi, à côté des systèmes de Workfare – souvent critiqués par ailleurs pour leurs aspects « disciplinaires » –, que ces derniers systèmes soient agrémentés ou non d'un bonus-malus à l'assurance chômage censé responsabiliser la partie employeur.

Dans les termes de l'OCDE, le « système de flexicurité » se présente comme suit : LPE modérée (Législation sur la Protection de l'Emploi) + PAMT centrée sur le critère d'employabilité (Politiques Actives du Marché du Travail) + UIB généreuse (Unemployment Insurance Benefits), mais conditionnée au respect d'engagements mutuels (droits / devoirs). L'OCDE, après avoir apposé son « label », prenait soin de rappeler le coût du programme danois d'activation (cf. tableau 1). A noter encore que le document de présentation du Plan français de cohésion sociale précisait la même année 2004 que « *la flexi-sécurité danoise* (constituait) une source d'inspiration privilégiée pour mettre en place des solutions novatrices » (p.9).

SCHEMA 1 : LE TRIANGLE MAGIQUE DU « MODELE DANOIS »



TABEAU 1 : DEPENSES DE L'EMPLOI

Dépenses (en % du PIB)	DANEMARK			FRANCE	
	1997	1998	2000	1999	2000
Totales	5,49	5,09	4,63	3,44	3,13
Qualifiées d'actives	1,66	1,68	1,58	1,31	1,23
Qualifiées de passives	3,83	3,41	3,04	2,12	2,12

SOURCE : OCDE – EMPLOYMENT OUTLOOK 2004

Revenant sur la « complémentarité » des trois piliers du modèle danois, les observateurs ont depuis affiné sa présentation. Ils ont insisté notamment sur la longue tradition de négociation qui caractérise le système danois de relations professionnelles et l'échange politique fondateur qui permet de constituer le premier axe du modèle. Un *trade-off* ancien aurait ainsi présenté le système danois des « assurances sociales » comme une contre-partie à la « liberté de gérer ». Ce *trade-off* apparaît, rétrospectivement, comme une anticipation de l'argumentaire développé aujourd'hui par l'OCDE sur la LPE critiquant notamment les modèles continentaux où l'association d'une LPE forte et d'une protection sociale forte viendrait pénaliser les ajustements de l'emploi. A défaut de vouloir ou de pouvoir imiter le modèle anglo-saxon du *Workfare* où la plénitude du droit de gérer – LPE faible – n'est pas « compensée » par une indemnisation du chômage généreuse, l'OCDE invitait *a minima* ces pays à assouplir la législation sur la protection de l'emploi. Ceci étant, le *trade-off* originel à quoi pouvait se « résumer » le système danois jusqu'à l'introduction des réformes au milieu des années 90 ne suffisait pas à assurer l'équilibre du modèle, le Danemark connaissant alors un fort taux de chômage (12%). C'est, de l'avis général, l'introduction concertée d'un troisième pilier, à travers le programme d'activation, qui permet de dynamiser cet échange politique fondateur, au bénéfice de l'emploi. Notons qu'il conviendrait de distinguer entre données légales et conventionnelles pour apprécier véritablement le niveau de la LPE danoise, sans doute supérieur à ce que l'on croit généralement (ETUC, 2006). Autrement dit, l'échange fondateur devrait plutôt s'apprécier à travers la capacité développée par les acteurs à l'actualiser au niveau des différents secteurs de l'économie...

Partant, il faut préciser que la substance de ce programme d'activation a subi des évolutions au cours du temps. L'arrivée au pouvoir d'une coalition conservatrice avait sensiblement modifié les priorités établies par les sociaux-démocrates en 1994 : « *l'objectif de la réforme du marché du travail* (« plus de personnes en emploi ») *était alors de limiter la part des formations dans l'activation et de privilégier la recherche d'emploi* » (Meilland, 2006), sous-entendu au sens du *Workfare*. C'est dire que les réformes danoises ont eu, elles aussi, des aspects disciplinaires. Rosholm et Svarer (2004) ont par ailleurs révélé l'effet de *dissuasion* qui s'était attaché à la participation obligatoire aux programmes de formation pour les bas niveaux de qualification, poussant ces derniers à quitter prématurément le programme et à accepter alors n'importe quel type d'emploi. Il est paradoxal qu'une mesure de *learnfare*, typique (sur le papier) du « modèle danois », ait ainsi produit des effets comparables au *workfare* (cf. également, Boyer, 2006). La ré-

forme en cours du système de la formation continue des adultes – suggérée par un rapport remis au Premier ministre en mars 2006 – aurait notamment cette justification. Ce faisant, la réforme de la formation continue répond également à des enjeux plus prosaïques : comment, en effet, financer ce modèle de sécurisation axée sur le développement de l'employabilité ? En invitant les partenaires sociaux à prendre à leur charge une partie du financement incombant aujourd'hui entièrement à l'Etat (Meilland, 2006). Reste à savoir si le pays doit tout miser sur le versant de l'offre ? Quand on prête attention à l'ensemble des mesures déclenchées dans le cadre de la réforme passée, on voit notamment que le Danemark a eu simultanément recours à des instruments classiques de la politique de l'emploi : les politiques de retrait du marché du travail, en particulier, ont été largement complémentaires des politiques d'activation.

A part la durée maximum d'indemnisation de 4 ans, il se peut que la générosité du système d'indemnisation ait été un peu surévaluée : le taux de remplacement brut de 90% du salaire ne concerne, en effet, que les titulaires d'un revenu inférieur au 2/3 du salaire moyen (Boyer, 2006). Quoi qu'il en soit, du fait de la faible inégalité entre revenus calculés après impôts, la différence entre le fait d'être au chômage indemnisé et le fait d'être en emploi reste tout de même assez modérée si on la rapporte aux standards européens.

Un aspect concernant la justice du modèle mérite enfin d'être relevé : ainsi que le note Robert Boyer, le modèle *insider / outsider* s'applique peu au Danemark. La sphère

de l'emploi protégé dans la fonction publique, de même, semble réduite. Or, cet effet « tout le monde dans le même bateau » n'est sans doute pas pour rien dans la construction du compromis social. N'est-ce pas d'ailleurs dans l'art des réformes – quel qu'en soit d'ailleurs le contenu – que s'établit le véritable « modèle danois », une capacité à fonctionner sur un mode « essai-erreur » ? Ainsi que le disait le ministre de l'emploi, Claus Hjort Frederiks, en juin 2005, nous devons « *ajuster en permanence le modèle* »...

SOURCES DE L'ENCADRE : OCDE, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2004* ; OCDE, *Country chapter – Benefits and Wages, Denmark 2004* ; Barbier (J.C), 2005, « Apprendre du Danemark ? Réflexions sur le « miracle » danois », *Revue Esprit*, n°7, juillet, pp.54-64 ; Boyer (R.), 2006, « La flexicurité danoise : quels enseignements pour la France ? », Collection du CEPREMAP, Paris, Editions ENS-Rue d'ULM, Mai ; Confédération Européenne des Syndicats, 2006, *Bulletin d'information sur les négociations collectives*, ETUC, juin ; Eurostat, *Base de données des politiques du marché du travail*, juin 2005 & *Statistiques en bref*, Eurostat, n°17/2005 ; Larsson (A.), 1999, « What can we learn from Denmark? » in Schmid (G.), Schömann (K.), ed., *Von Dänemark lernen*, discussion paper, WZB, FS I 99 – 201, pp.1-10 ; Lefebvre (A.), [weblog] //societesnordiques.blogspot.com [juillet 2006] ; Meilland (C.), 2005, « Danemark : flexibilité sans précarité ? », *Chroniques Internationales de l'IRES*, n°97, novembre ; Meilland (C.), 2006, « La formation continue des adultes, instrument de politique d'emploi et enjeu des négociations collectives », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°101, juillet, pp.23-29 ; Rosholm (M.), Svarer (M.), 2004, « Estimating the Threat Effect of Active Labour Market Programmes », IZA DP No. 1300, septembre.

Tenir compte du caractère des institutions propres à chaque pays oblige à s'intéresser au « cheminement des réformes ». Deux points de vue ont émergé à ce sujet dont Andranik Tangian s'est efforcé de faire récemment la synthèse : un point de vue qu'il qualifie de « libéral » [*flexicurity as a flexibility versus security trade-off*] auquel il oppose un point de vue « trade-unionist », typique selon lui des cas français et allemand [*flexicurity is social protection for flexible labor forces*]. Selon ce second point de vue, il n'y aurait pas d'équivalence possible entre le volet « flexibilité » et le volet « sécurité », lesquels ne figurent pas sur le même plan. On peut, par ailleurs, penser que la segmentation du marché du travail aidant, un avantage mineur pour les personnes ayant des statuts précaires pourrait se traduire par un désavantage majeur pour les salariés occupant d'ores et déjà des positions plus assurées sur les marchés du travail¹. Autrement dit, on ne peut échanger les uns contre les autres les éléments de flexibilisation et les éléments de sécurisation le long de courbes d'indifférence. A l'argument libéral d'un échange « *win – win* », répondrait une préoccupation trade unionist « *win – no win-no loss* ». C'est la raison pour laquelle, la conception trade-unionist insiste surtout sur la (re)sécurisation sociale d'un salariat précarisé sur les marchés du travail² : il s'agit d'éviter la « *flexicarité* ». On peut être d'accord avec le fait qu'une sécurité sociale « appropriée » devrait être une condition *sine qua non* à la flexibilité des marchés du travail et observer, dans le même temps, que la flexibilisation est le seul changement d'état en voie d'accomplissement...

1. Voir également Favereau (O.), 2006, « CPE : le vaccin qui tue ? », *Le Monde*, 30 mars.

2. Pour une proposition concernant le temps partiel, voir Barthélémy (J.), Cette (G.), « Le développement du temps vraiment choisi », *Droit social*, n°2, février 2002, pp.135-146.

I.3./ « Flexicurité » et types de flexibilité

Au plan européen, la flexicurité sera considérée comme un volet de la « politique de l'emploi » plutôt qu'un volet de la « politique sociale ». Elle est un avatar des « *full-employment programs* » communautaires ¹. **L'analyse qui supporte l'hypothèse de flexicurité étant centrée sur le fonctionnement du marché du travail**, la « sécurité » qui la sous-tend n'est souvent pas – aux yeux de Ton Wilthagen comme pour d'autres auteurs – le but premier mais plutôt le *moyen* de parvenir à un compromis acceptable entre parties prenantes compte tenu de l'exigence de « flexibilité » de nos économies. Le problème s'énonce alors de la façon suivante : **la protection de l'individu dans sa « capacité de travail » – le maintien de son « employabilité » – doit passer avant la protection de son poste de travail**. Autrement dit, et pour reprendre les termes du cinquième rapport du CERC ² : on peut accepter une certaine *instabilité* des emplois pour peu que les travailleurs réussissent à enchaîner les contrats et évitent, ainsi, de subir des périodes de chômage durable. Pour le dire plus simplement, *l'instabilité* se transforme en *insécurité* si la perte d'emploi est suivie d'une longue période de chômage.

Le CERC n'ignore pas que la notion de « sécurité de l'emploi » qu'il propose dans son rapport s'écarte de la compréhension qu'on en a généralement. Il admet, ce faisant, que la perte involontaire de son emploi peut avoir des conséquences défavorables pour le salarié, même lorsque ce dernier en retrouve rapidement un autre : le nouveau contrat de travail peut être « plus fragile », la rémunération inférieure – ne serait-ce qu'en raison de la perte des avantages salariaux liés à l'ancienneté– ou la protection sociale complémentaire moindre, etc. De plus, la période de chômage entre deux emplois s'accompagne en général d'une baisse de revenu. Or, ces éléments sont parties intégrantes du « statut salarial » qui peut se dégrader au rythme de la succession des contrats ³. Au risque également que les transitions professionnelles qui amènent un individu à passer d'un emploi à un autre puissent se traduire par une sortie de la sphère du salariat.

1. « Afin que l'agenda de Lisbonne soit mis en œuvre efficacement, les politiques de l'emploi des Etats membres doivent encourager, de manière équilibrée, trois objectifs qui se complètent et se soutiennent mutuellement, à savoir le plein emploi, la qualité et la productivité du travail et enfin la cohésion sociale et l'insertion. » Décision du Conseil du 22 juillet 2003 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des Etats membres (2003/578/CE).

http://europa.eu.int/eur-lex/pri/fr/oj/dat/2003/l_197/l_19720030805fr00130021.pdf

2. Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale, 2005, *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, rapport n°5.

3. Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, Rapport n°5, Paris, DF, 2005.

<http://www.cerc.gouv.fr/rapports/rapport5cerc.pdf>

cf. également, Supiot (A.), « L'avenir d'un vieux couple : travail et Sécurité », *Droit social*, n°9-10, septembre-octobre 1995 ; Gautié (J.), 2003, « Marché du travail et protection sociale : quelle voie pour l'après-fordisme ? », *Esprit*, novembre 2003, pp. 78-115.

TABLEAU 2 : PROTEGER L'EMPLOI OU L'EMPLOYABILITE ?

PROTECTION SOCIALE PROTECTION DE L'EMPLOI	PROTECTION SOCIALE	
	FAIBLE PROTECTION SOCIALE	FORTE PROTECTION SOCIALE
FAIBLE PROTECTION DE L'EMPLOI	ETATS-UNIS [PE = 01/ PS = 25] • [AT = 6.6/S = 21] Royaume-Uni	DANEMARK [PE = 08/ PS = 01] • [AT = 8.3/S = 02] Belgique, Pays-Bas, Finlande, Irlande
FORTE PROTECTION DE L'EMPLOI	JAPON [PE = 25/ PS = 24] • [AT = 12/S = 25] Portugal, Grèce, Italie, Espagne	FRANCE [PE = 21/ PS = 08] • [AT = 11.1/S = 16] Allemagne, Suède

Légende relative au positionnement sur une échelle des pays signalés au premier rang :

- PE** • Protection de l'emploi : faible (1) ; forte (26).
 Pour le Japon, le niveau de PE ne s'établirait qu'à 14 si l'on ne considérait que la législation
- PS** • Niveau de dépenses liées à la politique de l'emploi : élevé (1) ; faible (25)
- S** • Sécurité de l'emploi ressentie : fort (1) ; faible (26)
- AT** • Ancienneté moyenne de l'emploi exprimée en nombre d'années

Les pays sont classés selon leur position au dessus / en dessous de la moyenne pour les valeurs EP et PS

SOURCE : OCDE, Eurostat & Auer (P.), 2003, « Panorama des systèmes de mobilité et de transitions : perspectives internationales et prospective », *Les Troisièmes Entretiens de l'Emploi*, Paris, ANPE.

Cela dit, cette vision de la sécurité de l'emploi explique pourquoi les analyses se sont focalisées sur la question des contrats de travail : peut-on imaginer autre chose entre les contrats qu'une solution de continuité (le chômage) ? Accessoirement, cette focalisation révèle le type de flexibilité auquel le modèle de la flexicurité fait implicitement référence (*cf.* Tableau 3). Autrement dit, l'entrée « marché du travail », avec l'analyse de ses flux d'entrée/sortie, amène naturellement à ne regarder que la « flexibilité quantitative (externe) » et donc à se focaliser sur les éléments qui déterminent un seuil d'entrée et/ou font obstacle à la rupture de la relation de travail (le contrat de travail).

TABLEAU 3
LE MODELE DE LA « FLEXICURITE » RENVOIE IMPLICITEMENT A UN TYPE DE FLEXIBILITE

	Flexibilité quantitative	Flexibilité qualitative
Flexibilité externe	...dans le cadre des règles du contrat de travail (ex. CDD/Intérim)	... entre organisations (ex. réseau de sous-traitance)
Flexibilité interne	... dans le cadre de l'organisation (ex. ATT, salaires)	... de l'organisation (ex. marché interne, polyvalence)

En sens inverse, on peut dire que les raisonnements sur la flexicurité qui ne mettent en jeu que le contrat de travail présupposent que la flexibilité quantitative externe est une source essentielle de flexibilité¹. Or, à trop porter l'attention sur la flexibilité quantitative externe, on fait l'impasse sur les stratégies « flexibles » alternatives, mettant par exemple en jeu des contrats commerciaux (sous-traitance, mise à disposition de personnel, externalisation d'activité, etc.), et sur les effets qu'elles portent : brouillage des frontières entre « l'interne » et « l'externe » dans les formations en réseau ; apparition de modalités nouvelles dans les stratégies d'externalisation ; développement de formes de mobilisation du travail jouant sur la dissonance entre les figures de l'entrepreneur et l'employeur.

Le repérage des sources et le classement des formes de flexibilité dépendent évidemment du point de vue adopté. Observons ainsi que la flexibilité salariale ne figure pas dans le tableau ci-dessus alors même que l'ajustement des salaires aux variations de l'activité représente, à côté de l'ajustement de l'emploi et/ou de la durée du travail, un important vecteur de flexibilité. **S'il est fondé en micro-économie (economics) de poser que la flexibilité salariale garantit la stabilité de l'emploi, la convention de partage de risque (Morin, 2000) qui s'incorpore à la relation salariale la plus typique interdit généralement la réalisation de cet échange dans l'économie réelle (economy).** C'est l'une des raisons pour lesquelles les experts européens ont cherché à déporter l'argumentation du quantitatif (l'ajustement par les prix) vers le qualitatif (l'employabilité). Notons qu'il existe des exceptions à la « norme » interdisant de constituer l'échange salarial autour de la flexibilité des rémunérations² et des expériences remarquables dans l'histoire de « partage conventionnel des risques » par cette flexibi-

1. Concernant les effets macro-économiques mitigés d'une politique simplifiant le recours à la flexibilité quantitative externe (*via* les assouplissements visant la « législation sur la protection de l'emploi »), voir Auer (P.), Berg (J.), Coulibaly (I.), 2004, « Is a stable workforce good for the economy? Insights into the tenure productivity-employment relationship », Employment Analysis and Research Unit Employment Strategy Department, ILO.
2. L'économie même du contrat de travail et l'échange « subordination protégée contre gouvernement exclusif de l'entreprise » font que le risque économique pèse, en principe, sur l'employeur. C'est la raison pour laquelle, dans notre régime d'emploi, la subordination a généralement pour contrepartie la sécurité du revenu. Voir, Morin (M.L), 2000, « Partage de risques et responsabilité de l'emploi : contribution au débat sur la réforme du droit du travail », *Droit social*, n°7/8, Juillet-Août, pp. 730-738.

lité des rémunérations. On pense par exemple, en France, au système de salaire mensuel variable mis au point par l'entreprise Télémécanique Electrique dans les années 1930 et perfectionné par son directeur du personnel, Simon Vallée, dans les années 1950, qui fonctionna jusqu'au rachat du groupe par Schneider Electric en 1988¹. Précisons que cette expérience n'aurait pas été possible sans un consensus social fort, notamment entretenu par le travail d'une commission paritaire *ad hoc* interne à l'entreprise – appelée « *commission du compte-prime* »² –, ni sans être appuyée sur de lourds investissements conventionnels relatifs notamment à la qualification du travail et répondant à des critères de justice exigeants³. Cette expérience est peu connue ; elle réalise pourtant « localement » le modèle d'économie de partage proposé à l'orée des années 1980 par Martin L. Weitzman⁴. Or, ce modèle constitue bien une variante précurseuse de la flexicurité.

Parce que la convention de partage de risque, qui s'incorpore implicitement au contrat de travail, limite en pratique la flexibilité salariale, cette dernière ne figure plus, bien souvent, qu'un référent abstrait dans les critères de flexibilité retenus par l'OCDE⁵. Rapportée à ce cadre de référence et ressortissant donc à une approche essentiellement normative, la classification des « économies-pays » ne livre pas, en la matière, de résultats faciles à interpréter⁶. D'un

-
1. Cf. les archives du Fonds Société Télémécanique de l'Académie François Bourdon, Centre d'archives industrielles, Maison des Sciences de l'Homme de Dijon.
 2. Ce système de salaire variable qui donnait, avec un temps de latence très réduit, de l'ordre de deux mois, sa valeur idéale à la masse salariale à chaque période, n'a pu fonctionner que par dérogation exprès aux différentes dispositions légales notamment relatives à l'intéressement et à la participation. La commission *ad hoc* en question devait établir mensuellement un « compte prime » (extralégal) pour décider du montant du solde d'exploitation pouvant être (ré)-affecté aux salaires pour la partie variable et calculer la valeur mensuelle du point en conséquence. Tous les emplois –direction générale y compris– étant classés à partir de critères partagés sur une même grille étaient concernés (cf. note suivante). La part variable du salaire étant croissante avec le niveau de responsabilité dans l'entreprise, elle ne représentait qu'un « sursalaire » par rapport à l'environnement pour les bas niveaux de qualification mais formait la totalité de la rémunération pour un membre de la direction générale. Lors du premier choc pétrolier ce système avait bien résisté en dépit d'une prime égale à zéro six mois de l'année 1974 !
 3. Sur cette expérience de classification analytique et de grille à « justice unique », voir l'exposé des « Méthodes de qualification du travail » in *Liaisons sociales*, septembre 1973, supplément au n°6667, pp.22-46 ; concernant l'application des systèmes de « job evaluation » et une référence au cas Télémécanique, voir Figart (D.M.), 2001, « Wage-setting under Fordism: the rise of job evaluation and the ideology of equal pay », *Review of Political Economy*, Volume 13, n°4, pp.405-425.
 4. Weitzman (M.L.), 1983, « Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation Systems », *Economic Journal*, Vol. 93, 1983, pp. 763-783 ; Weitzman (M.L.), 1984, *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge ; Weitzman (M.L.), 1985, « The Simple Macroeconomics of ProfitSharing », *American Economic Review*, Vol. 75, 1985, pp.937-953. S'appuyant sur les présupposés de l'analyse microéconomique, Weitzman démontre que son modèle ne peut émerger spontanément de décisions décentralisées (à moins que les « insiders » ne contrôlent l'embauche) ; il excluait ainsi la possibilité, de prime isolée, de réaliser le modèle pour se concentrer sur les conséquences de sa généralisation au niveau de l'économie. Contraint d'imaginer un « Grand soir de la participation », Weitzman n'avait réussi à persuader personne de l'acuité de ses propositions. Une évaluation des expériences françaises de « profit-sharing » figure dans Cahuc (P.), Dormont (B.), 1992, « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort » in Morin (P.), éd., « La formation des salaires », *Economie et statistique*, n°257, pp.35-44. La constitution de l'échantillon ayant servi à l'analyse empirique épouse les contours des dispositions légales et réglementaires. De ce fait, elle a innocemment exclu les dispositifs dérogatoires du type Télémécanique introduisant un partage dès la formation des salaires (au contraire des systèmes ordinaires d'intéressement). Pour le cas français, voir aussi Perotin (V.), Fakhfakh (F.), 1993, « Determinants of the Existence of Profit Sharing Schemes in French Firms. Preliminary Results », presented at second meeting of the Impact of Profit Sharing in Europe (IPSE) Project, Paris.
 5. Cf., par exemple, Klau (F.), Mittelstädt (A.), 1986, « Flexibilité du marché du travail », *Revue économique de l'OCDE*, n° 6, pp. 7-51. Notons que l'approche OCDE, centrée sur la « flexibilité du marché du travail » a tendance à confondre les différentes sources de flexibilité interne...
 6. L'OCDE reconnaît d'ailleurs que « ...les économistes ne sont pas tous d'accord pour considérer que la structure relative des salaires qui émergerait d'un marché compétitif « au comptant » constitue la référence appropriée » in *Perspectives de l'emploi 2004*, p.145.

point de vue macro-économique, on peut cependant rendre objectif le fait que « *dans les pays très centralisés, les chocs (puissent) ne pas affecter l'emploi, si les négociations imposent une modération des salaires. C'est ce que l'on pourrait appeler « la flexibilité solidaire » ou négociée. Dans les pays où, au contraire, les négociations sont très décentralisées, l'adaptation est séquentielle : elle commence par une forte réactivité de l'emploi suivie d'une flexibilité « externe » des salaires de ceux qui se retrouvent au chômage. C'est ce que l'on pourrait appeler la flexibilité individualiste* »¹... La combinaison macro-économique « salaire flexible / emploi stable » – à condition de s'entendre sur l'expression « salaire flexible » – est ainsi traditionnellement mieux garantie dans les systèmes d'emploi centralisés coordonnés, organisés autour d'un fort consensus social avec faible dispersion des salaires. Le cas français est, à nouveau, complètement étranger à cette discipline.

Certaines lectures de l'expérience danoise permettent aujourd'hui de revenir sur une opposition tranchée, en économie, entre approche macro-économique et réformes structurelles. La flexicurité à la danoise serait précisément le parangon d'une articulation réussie entre ces deux entrées (OCDE, 2004 ; Aghion, Cohen, Pisani-Ferry, 2006). Les pays de la zone euro constituant un contexte particulier du point de vue de la politique macro-économique, l'articulation visée reposerait, idéalement, sur une articulation des niveaux d'intervention : il faudrait que la politique « macro » puisse être définie à l'échelle de la zone euro, mais puisse dans le même temps bénéficier du véhicule que constituerait, au plan des Etats membres, un complément de réformes structurelles. Une préconisation difficile à rendre opérationnelle dans le contexte européen actuel... A l'inverse, des réformes structurelles menées sans accompagnement risqueraient de poser un problème général d'acceptabilité sociale ou de buter, dès lors qu'elles choisiraient de transposer tel quel le modèle danois avec ses trois piliers, sur une contrainte de financement...

Ne peut-on généraliser les observations qui précèdent, notamment celles relatives à la référence implicite que porte le modèle de la flexicurité [flexicurité $\Rightarrow$ flexibilité quantitative externe $\Rightarrow$ focalisation sur le « fonctionnement » du marché du travail] ? Rien ne s'oppose, en effet, à apparier entre elles formes de flexibilité et formes de sécurité ? La littérature socio-économique s'y emploierait d'ailleurs peu ou prou, mais sur un mode diachronique, ce qui l'amènerait à faire, à chaque période, la promotion d'un modèle aux « bonnes propriétés » : modèle micro-macro dit du « marché universel » (Phelps, 1970 ; Favereau, 1985) ; modèle macro de « l'économie de partage » (Weitzman, 1984) ; généralisation macro du modèle « micro-corporatiste » de la firme japonaise (Aoki, 1984 ; Nohara, 1992) et/ou modèle des « marchés internes » (Doeringer, Piore, 1971), incluant des représentations de l'économie comme « population d'entreprise » (Greene, 1982) ; modèle centré sur l'offre avec l'émergence du thème de « l'employabilité » et le traitement concomitant de la demande, à savoir l'entreprise, comme « boîte noire » (Gautié, Lefresne, 1997) ; etc. Le modèle de la flexicurité, avec ses trois piliers (LPE faible ; PAMT version « learnfare » ; assurance chômage conditionnelle), serait bien l'héritier de ce dernier modèle « institutionnaliste ». Pour les retrouver tous, et lire chacun de

1. Fitoussi (J.P), Passet (O.) & alii, 2000, *Réduction du chômage : les réussites en Europe*, Rapports du CAE, n°23, Paris, La documentation française, p.13 et p. 34 et suivantes.

ces modèles sous l'angle de la flexicurité, il suffirait simplement de croiser les formes de flexibilité relevées par la littérature socio-économique et de les coupler ou de les articuler avec les formes de sécurités générées soit par une disposition du droit du travail, soit par le fonctionnement « normal » de l'économie (cf. encadré et tableau ci-dessous).

ENCADRE 3

FORMES DE FLEXIBILITÉ ET FORMES DE SÉCURITÉ : LES DÉFINITIONS DE LA SOCIO-ÉCONOMIE DU TRAVAIL

1./ Les formes standards de flexibilité

FLEXIBILITÉ SALARIALE [*« Wage flexibility »* / *« Variable pay »* in Wiltshagen, Tros, 2004 : 171] : *relative aux possibilités qui s'offrent à l'employeur d'ajuster les niveaux des salaires en fonction des conditions de la concurrence sur le marché des produits, que cet ajustement soit prévu par un accord collectif ou constitue une donnée propre à chaque contrat de travail.*

FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE EXTERNE [*« employment flexibility »* in Standing, 1999 : 101-114 ; *« numerical flexibility »* in Regini, 2000 : 16 ; *« external quantitative flexibility »* in Vielle, Walthery, 2003 : 8] : *relative aux possibilités qui s'offrent à l'employeur d'ajuster les effectifs aux besoins de la période [the ease of « hiring and firing »], dont le « turnover » peut donner une mesure.*

FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE INTERNE : [*« work process or functional flexibility »* in Standing 1999 : 114-116 ; *« temporal flexibility »* in Regini : 2000, 17 ; *« internal quantitative flexibility »* in Vielle, Walthery, 2003, 8] : *relative aux possibilités qui s'offrent à l'employeur de pouvoir mettre en place toute la palette des instruments d'ATT (aménagement et/ou réduction du temps de travail), y compris la modulation et le « panachage » des contrats de travail sans modifier les effectifs [Keller, Seifert, 2004 : 228].*

FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE INTERNE [*« job structure flexibility »* in Standing, 1999 : 117-124 ; *« internal-functional flexibility »* in Keller, Seifert, 2004 : 228, *« internal qualitative flexibility »* in Vielle, Walthery, 2003 : 8] : *relative aux possibilités qui s'offrent à l'employeur de changer le contenu du travail à poste donné ou de modifier l'allocation des ressources en travail en tout point du « marché interne » (« internal labour turnover »)*

FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE EXTERNE [*« Externalization flexibility »* in Tangian, 2006 : 9-10 ; *« external functional flexibility »* in Keller, Seifert, 2004 : 228 ; *« one of constituents of job structure flexibility »* in Standing, 1999 : 123 ; *« external qualitative flexibility »* in Vielle, Walthery, 2003 : 8] : *relative aux possibilités qui s'offrent à l'entreprise de transformer des contrats de travail en contrat commerciaux en conservant une capacité à ordonner à la production le long du réseau co-actif ainsi créée.*

2./ Les formes standards de sécurité

STABILITÉ DE L'EMPLOI [*« job security »* in Tangian, 2006 : 10 ; *« employment security »* in Standing, 1999 : 52] : *relative à la certitude de pouvoir conserver, sinon la même affectation, du moins un lien d'emploi avec le même employeur. Elle est, selon l'OCDE, l'attendu principal des Législations sur la Protection de l'Emploi (LPE).*

SÉCURITÉ DE L'EMPLOI [*« employment / employability security »* in Tangian, 2006 : 10 ; CERC, 2005] : *relative à la certitude de pouvoir obtenir facilement un emploi sur le marché du travail, qu'elle soit liée aux caractéristiques du salarié (« employabilité »), à l'existence d'employeurs de transition ou, plus généralement, à la qualité de l'organisation du marché du travail. Elle est l'attendu principal des Politiques Actives du Marché du Travail (PAMT) mais est également la contrepartie théorique de la « flexibilité salariale ».*

SÉCURITÉ DE CONCILIATION [*« Combination security »* in Tangian, 2006 : 10] : *relative à la certitude de pouvoir multiplier et concilier ses engagements. Elle est l'attendu principal des dispositifs permettant d'assumer la charge de conciliation entre vie professionnelle, vie familiale et vie personnelle et des différents « droits à congès », permettant aux salariés de prendre des responsabilités dans et hors la sphère du travail salarié comme de répondre à diverses obligations sociales.*

SÉCURITÉ DU REVENU [*« Income (social) security »* in Tangian, 2006 : 10 ; *« post-employment security »* in Keller, Seifert, 2004 : 236-238] : *relative à la certitude de pouvoir accéder à un revenu de remplacement, à tout le moins de pouvoir bénéficier des « minima sociaux ». Certains auteurs mêlent à cet aspect de « sécurité sociale » proprement dit, voire d'assistance, la protection du revenu « en général », liée, par exemple, à l'existence d'un salaire minimum ou même à des mécanismes d'indexation... (Standing 1999). Nous préférons inclure dans cette catégorie les systèmes de partage salaire/profit qui constituent, sous certaines conditions, une assurance de revenu...*

TABLEAU 4
COUPLAGES THEORIQUES IMPLICITES ENTRE FORMES DE FLEXIBILITE ET FORMES DE SECURITE

 Flexi-sécurité	STABILITE DE L'EMPLOI	SECURITE DE L'EMPLOI EMPLOYABILITE	SECURITE DE CONCILIA-TION	SECURITE DU REVENU	MODELE CIBLE
FLEXIBILITE SALARIALE	Faciliter un ajustement mécanique par les prix			Partager le risque d'entreprise	<i>Economie de partage (salaires/profits)</i>
FLEXIBILITE QUANTITATIVE EXTERNE		Programmer l'individu pour le marché	Activation	Mutualiser la prise en charge du risque chômage en échange d'une cotisation	<i>Du « workfare » au « learnfare »</i>
FLEXIBILITE QUANTITATIVE & FONCTIONNELLE INTERNE	Instaurer des conventions de partage du travail	Organiser le marché interne du travail	Compenser la modulation par des règles de concordance des temps	Partager avec la collectivité du personnel la charge du risque d'emploi	<i>Modèle micro-corporatiste (flexibilité négociée)</i>
FLEXIBILITE FONCTIONNELLE EXTERNE		Internaliser dans le réseau co-actif la responsabilité de l'emploi		Inciter à la création d'employeur de synthèse pour gérer les transitions	<i>Modèle d'organisation sociale du marché (co-activité ; marchés transitionnels)</i>

LEGENDE :

■ : articulation principale

■ : articulation secondaire

■ : propriété « sécurité du revenu »

Cette articulation est « mécanique » dans les modèles théoriques : c'est un ajustement mécanique par les prix qui permet ainsi dans les modèles mettant en avant la « flexibilité salariale » d'assurer la stabilité de l'emploi (voire la sécurité de l'emploi lorsque le salarié sur le marché accepte de revoir ses exigences salariales, son « salaire de réservation »). Observons que les modèles centrés sur la flexibilité quantitative et fonctionnelle interne développent généralement une représentation du fonctionnement de l'entreprise, alors que les modèles focalisant l'attention sur la flexibilité quantitative externe peuvent s'en passer et se contenter de développer une vision du marché du travail : les premiers auront tendance à penser des sécurités pour les « insiders » (micro-corporatisme ; modèles de « partage du travail » *via* l'ARTT ou d'autres mécanismes de gestion du marché interne du travail ; les seconds à parier sur une amélioration du fonctionnement du ou des marchés du travail). Le modèle de la flexicurité, dans sa version la plus simple se construit en partant de la deuxième ligne du tableau ci-dessous. Relevons, enfin, que la flexibilité fonctionnelle, *a fortiori* la « flexibilité fonctionnelle externe » fait figure de parent pauvre dans la littérature économique. Or, ce sont les études portant sur cette dernière forme de flexibilité qui permettent le plus clairement de repérer les

évolutions marquant aujourd'hui l'économie générale de « l'entreprise-réseau » et le « business model » référent (*cf. infra*, partie III) porté par les comptabilités de gestion modernes (Kaplan & Johnson, 1987 ; Morin & Morin, 2002).

ENCADRE 4

SECURISATION ET FORMES DE SECURITE :

LES PRINCIPALES POSITIONS DES ORGANISATIONS SYNDICALES FRANÇAISES ¹

Les organisations syndicales s'intéressent moins à la flexicurité *stricto sensu* et à l'idée du *trade off* qu'à une exigence générale de « sécurité » et aux moyens *directs et indirects* de sécuriser le salariat. On peut, peu ou prou, « ranger » chacune de leurs contributions dans les catégories de la socio-économie du travail (*cf. encadré 3*). Dernièrement trois contributions substantielles sont venues éclairer les positions de la CGT, de la CFDT et de la CFTC : Le Duigou (J.C.), 2004, « La sécurité sociale professionnelle : une utopie réaliste », *Impact 2007*, Note n°1, juin ; Karvar (A.), 2005, « Face à l'insécurité sociale. Imaginer de nouvelles garanties », *Cadres-CFDT*, n°414, avril ; Simon (G.), 2006, éd., *Le statut du travailleur*, CFTC, avril. Les rapports Boissonnat et Supiot constituent une référence partagée, y compris lorsque les organisations syndicales adoptent un point de vue critique. La CGT revendique, quant à elle, l'antériorité de la référence à Paul Boccard (*Cf. Boccard (P.)*, 1995, « Pistes pour des interventions et scénarios pour une sécurité d'emploi ou de formations mobiles dans une régulation nouvelle », *Issues*, n° 47-48, 4ème trimestre 1995 – 1^{er} trimestre 1996, p. 64-105)...

LA CGT ET LA « SECURITE SOCIALE PROFESSIONNELLE » : PRIMAT DE LA « STABILITE DE L'EMPLOI »

• « L'intégration dans un véritable emploi devient un objectif central et non plus subordonné ; le développement de nouvelles activités doit solidariser générations, groupes sociaux, professions... ; la rupture culturelle oblige à repenser les rapports entre le social et l'économique, au travers d'une nouvelle approche de l'organisation du travail et des gestions. Le salarié veut être responsable, maître de l'organisation de sa vie dans des relations sociales assumées. Il cherche de nouvelles motivations. (...) Il faut (...) inscrire le droit à l'emploi dans une vision nouvelle du travail impliquant la reconnaissance d'un droit à la mobilité professionnelle, à l'organisation d'une carrière diversifiée, à la définition de formes de travail complémentaires. (...) Il s'agit de permettre pour les salariés le développement de nouvelles activités, une maîtrise nouvelle de leur cycle de vie, l'accroissement de leur responsabilité, de leur indépendance et de leurs capacités d'intervention dans le travail et la gestion. Il faudrait, pour gérer ces formes d'activités, de rémunération et de carrière, créer de nouvelles formes institutionnelles exprimant cette socialisation plus large

des droits et des responsabilités. C'est le sens de la proposition Cgt d'une "sécurité sociale professionnelle" qui vise à articuler de manière nouvelle marché du travail et protection sociale et par là à en faire évoluer le contenu » (Jean-Christophe Le Duigou, « La sécurité sociale professionnelle. Une utopie réaliste », *Analyses & documents économiques*, n°98, février 2005).

• « *Sécurisation des parcours professionnels : quel contenu ? Une révolution culturelle ? C'est aussi ce que préconise la CGT en revendiquant la construction d'une sécurité sociale professionnelle dans le cadre d'un nouveau statut du travail salarié. Son fil rouge ? L'évolution du lien de subordination entre l'employeur et le salarié, la construction d'un socle de garanties collectives et de protection sociale de haut niveau pour toute la population active* » (Jacqueline Donneddu, « Assurance chômage : quelles garanties collectives et protection sociale des salariés ? », *Analyses & Documents économiques*, n° 101-102, avril 2006 : 43).

• « *L'ambition que se donne la CGT au travers de sa proposition d'un nouveau statut du travail salarié est celle de parvenir à ce que chaque salarié dispose d'un certain nombre de droits qui le libèrent de la tutelle patronale et lui assurent un parcours professionnel et un déroulement de carrière garantis même en cas de changement d'employeur ou de branche professionnelle. (...) C'est à [l'insécurité sociale] que veut s'attaquer la proposition de la CGT : notre proposition consiste en effet à ce que tout salarié soit assuré que, même lorsque son entreprise ferme ou délocalise, son contrat de travail, lui, soit pérennisé. Il s'agirait de créer un système assis sur les cotisations sociales des entreprises et sur lequel pourrait converger la réaffectation des aides actuelles à l'emploi afin de financer une mesure destinée à protéger le salarié en attendant qu'il puisse être réembauché, à des conditions lui convenant et au moins équivalentes au dernier emploi occupé. Le terme « sécurité sociale professionnelle » fait ainsi référence à la fois au type de financement (par cotisations), et à la vocation (la protection du début à la fin de la vie) de la Sécurité sociale, créée à la Libération, et qui a d'ores et déjà pour mission de pallier à diverses situations de non-travail en protégeant les droits des salariés. Nous voulons ainsi donner sens et corps à notre ambition du plein emploi solidaire : il s'agit à la fois de mener la bataille pour l'offre d'emplois : stratégies industrielles et de service public, droits d'interventions sur les*

1. Hors le paragraphe introductif et les titres, les textes et citations sont extraits de Grimault (S.), 2006, « *Sécurisation des parcours professionnels et sécurité sociale professionnelle : enquête auprès des organisations syndicales* », Document de travail, version intermédiaire, juin, IRES.

stratégies des groupes etc., et la bataille pour les droits individuels de chaque individu à un emploi stable et garanti, à temps plein, à un déroulement de carrière, une progression professionnelle etc.» (Maryse Dumas, « Formation et nouveau statut du travail salarié : un enjeu décisif », *Analyses & Documents économiques*, n°91, octobre 2002 : 39-40).

LA CFDT, LA NEGOCIATION ET LA FORMATION : PRIMAT DE LA « SECURITE DE L'EMPLOI »

• « *La sécurisation des parcours ne peut être dissociée de démarches d'anticipation, comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour proposer des reconversions et des évolutions de carrière, il faut connaître les emplois de demain, au niveau des entreprises comme des territoires. (...) Sécuriser, pour la CFDT, signifie aussi garantir une continuité des droits, en dépit des ruptures auxquelles sont confrontés les individus (changement d'entreprise, de secteur, de territoire, etc.). Puisque les carrières se déroulent de plus en plus en dehors d'une seule entreprise, les nouveaux droits doivent être attachés aux individus et non plus au contrat de travail. Comme pour le droit à la formation, où la CFDT revendique une transférabilité totale qui permet au salarié d'utiliser son crédit formation quelle que soit l'entreprise ou le secteur où il travaille, dans le privé comme dans le public. (...) Contrairement à la CGT (...), la CFDT n'entend pas sécuriser le contrat, mais bien les trajectoires professionnelles. "Il n'est pas question de surprotéger le salarié, mais de faire en sorte qu'il soit acteur de son parcours. La responsabilité est partagée entre l'entreprise – dans la mise en place d'une politique de ressources humaines fondée sur l'anticipation et le développement des compétences – et les pouvoirs publics – par l'impulsion et la garantie de parcours sécurisés pour tous, avec les partenaires sociaux et les salariés"* (Céline Collot, Secrétaire confédérale chargée de la Sécurisation des parcours professionnels, *CFDT Magazine*, n°322, avril 2006).

LA CFTC ET LA « SECURISATION DES PARCOURS DE VIE » : PRIMAT DE LA « SECURITE DE CONCILIATION »

• « *Le statut du travailleur est un projet de société global (...) articulé autour de trois axes. Le premier vise à assurer la sécurisation des parcours professionnels en contrepartie de l'engagement actif des personnes dans ce parcours. Le deuxième porte sur le développement de la responsabilité sociale des entreprises qui doivent être parties prenantes d'une politique de l'emploi dynamique. (...) Le troisième axe, enfin, conduit à faire mieux coopérer les acteurs publics et locaux pour développer une dynamique territoriale s'appuyant notamment sur la recherche fondamentale et appliquée afin de créer ou maintenir des emplois à forte valeur ajoutée* » (« Le statut du travailleur. Des droits et des devoirs attachés à la personne », CFTC, *La Vie à défendre*, décembre 2005).

• « *Solidarité, liberté et responsabilité face aux "risques" de la vie : Le modèle social européen (en danger) a su mutualiser les "risques" : accidents, maladies, surcharge familiale, chômage, inactivité professionnelle de la retraite, etc. Mais ces diverses protections sociales sont morcelées et prennent peu en compte la globalité de la personne. Pour la bonne gestion, chacune de ces "protections" doit garder son autonomie et sa gouvernance propre. Mais le statut du travailleur est là pour harmoniser et sécuriser tous les temps de vie professionnels et extraprofessionnels ainsi que leurs aléas. A côté*

du marché où les individus sont engagés dans la compétition de l'argent, doit se construire une solidarité par la mutualisation des risques » (Gabrielle Simon (dir.), *Le statut du travailleur*, CFTC, avril 2006).

LA CGT-FO ET L'EXIGENCE DE PRISE EN CHARGE COLLECTIVE DU RISQUE : PRIMAT DE LA « SECURITE DU REVENU » ⁽¹⁾ ?

• La CGT-FO, moins fortement investie sur la question de la sécurisation des parcours professionnels en tant que telle, aborde cette problématique au travers des axes et des stratégies revendicatives qu'elle privilégie par ailleurs. Pour FO, la question de la sécurisation des parcours est à la croisée de trois champs d'intervention : la formation professionnelle, les régimes d'assurance chômage et le traitement des restructurations. C'est donc avant tout dans chacun de ces domaines que des contenus viables et susceptibles de donner corps à l'idée de sécurisation doivent être négociés. Concernant les deux premiers champs de négociation que sont la formation et la convention Assurance chômage, FO insiste sur les avancées qu'ont notamment constituées l'introduction d'une définition juridique du plan de formation dans les entreprises, dans le cadre de l'accord sur le DIF, ou encore la création de dispositifs tels que le contrat et la période de professionnalisation. La confédération reste cependant réservée sur les bénéfices qui peuvent être attendus de la seule formation, et se refuse à toute focalisation qu'elle jugerait excessive sur cette dimension. Par ailleurs, en matière de lutte contre ce qu'elle nomme le « chômage de précarité » – au regard du taux des fins de CDD et des contrats d'intérim dans les inscriptions au chômage –, elle mentionne l'introduction du CIF-CDD dans la dernière convention Assurance chômage. Plus fondamentale est, du point de vue de la CGT-FO, l'exigence de mutualisation. La prise en charge collective du risque constitue en effet, pour FO, le premier élément de sécurisation des salariés dans le traitement des restructurations. C'est la raison pour laquelle FO revendique notamment la création d'un fonds de mutualisation destiné à assurer pendant au moins un an le contrat de travail des salariés victimes d'un plan social, en y incluant également les salariés des entreprises sous-traitantes dont l'état de dépendance au donneur d'ordre touché par la restructuration est avéré. Le maintien du lien contractuel avec l'entreprise est en effet considéré comme essentiel pour permettre à un « *droit d'initiative du salarié dans sa reconversion* » ⁽²⁾ de s'exercer, quelle que soit la situation de l'entreprise.

LA CFE-CGC : PRIMAT DE LA « SECURISATION DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE ET STATUTAIRE » ⁽³⁾ ?

• Pour la CFE-CGC, la problématique de la sécurisation des parcours professionnels doit trouver des traductions tout à la fois dans la gestion de l'emploi des entreprises – quelle que soit leur taille – et dans les modalités de passage entre entreprises et entre différentes formes d'emploi. La CFE-CGC insiste en effet sur l'importance de l'accompagnement des changements d'emploi dans l'entreprise, afin de soutenir les personnes et d'encourager leur mobilité professionnelle – elle est par exemple sensible à la pratique du « *coaching* », qui peut favoriser des progressions de carrières. Elle revendique également un couplage entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le développement de compétences transférables par la formation continue, au profit de l'employabilité des personnes. Il est fondamen-

tal, indique-t-elle, « *de permettre [aux personnes] d'avoir un parcours professionnel continu indépendamment de leur lien privilégié avec une entreprise ou un emploi donné* »⁽⁴⁾. Si la CGC tient au caractère individualisé de la notion de carrière, elle considère également que la formation détient une « valeur collective » dans l'entreprise, et doit en particulier pouvoir bénéficier à toutes les tranches d'encadrement (cadres supérieurs mais aussi encadrement intermédiaire) ; elle plaide également pour une négociation du plan de formation. En cas de perte d'emploi, la sécurisation des parcours professionnels implique classiquement, pour la CGC, d'assurer un revenu de remplacement à tout demandeur d'emploi⁽⁵⁾. S'agissant de la couverture par le régime d'assurance-chômage, la CFE-CGC proposait par ailleurs que l'ensemble des demandeurs d'emploi dispose d'un revenu de remplacement à hauteur quasiment de leur ancien salaire (ou d'un pourcentage du SMIC) pour une durée minimum de 12 mois : « *Cette durée constituerait un tronc commun, permettant la mise en œuvre d'un accompagnement renforcé et véritablement différencié avec une vraie sécurisation, notamment en terme de pouvoir d'achat* ». De plus, la CGC est particulièrement soucieuse de ce que l'élaboration et le suivi des parcours d'accompagnement soient ajustés aux besoins des personnes (appui dans les recherches et candidatures, formation, reconversion, aide à la création ou à la reprise d'entreprise notamment). Enfin, en terme de financement, la CGC a évoqué la création d'une taxe spécifique, afin que tous – y compris les fonctionnaires, professions libé-

les...– contribuent à « *cet effort [de sécurisation des parcours professionnels] relevant de la responsabilité nationale et non plus uniquement interprofessionnelle* »⁽⁶⁾. Par ailleurs, dans le suivi et la sécurisation des parcours, la CFE-CGC est particulièrement attentive aux nouvelles formes d'emploi qui se développent, notamment au portage salarial⁽⁷⁾. Il constitue, pour la CGC, un montage juridique susceptible d'apporter un accompagnement, sur un temps limité, à un salarié engagé dans la création d'une activité indépendante. Les sociétés de portage, en tant qu'« *intermédiaires de services* » à des indépendants installés ou potentiels, peuvent participer à la réussite d'un projet de lancement d'une activité. Mais si le portage peut donc constituer un « *sas de transition* » entre une activité salariée et une activité d'indépendant, il ne peut, pour la CGC, devenir un mode durable et permanent de gestion de l'externalisation de salariés, en particulier des salariés âgés. Compte tenu des pratiques en vigueur, la CGC lui préfère aujourd'hui d'autres formes d'emploi – groupements d'employeurs ou entreprises de travail à temps partagé par exemple⁽⁸⁾.

NOTES DE L'ENCADRE : (1) Grimault (S.), 2006, *op. cit.*, p. 12. ; (2) « Cohésion sociale & accompagnement des mutations économiques », Force Ouvrière, Bulletin Emploi, n°4, janvier 2005 ; (3) Grimault (S.), 2006, *op. cit.*, pp. 13-14 ; (4) La newsletter de la CFE-CGC, mai 2005 ; (5) *Ibid.* ; (6) *Ibid.* ; (7) Cf. « *Le portage salarial. Position de la CFE-CGC* », décembre 2005 ; (8) Créées par la loi du 2 août 2005 en faveur des PME.

II./ L'assise juridique d'une conception française de la flexicurité : état des lieux

La flexicurité : un avatar de deux notions paradigmatiques

La flexibilité est une représentation socio-économique qui signale certaines formes d'organisation du travail (V. *supra*). Ces formes obéissent nécessairement à des règles de droit qui, lorsqu'un employeur les croit flexibles, ou juge qu'elles permettent un aménagement flexible du travail, sont ainsi faites qu'elles font correspondre quantitativement et qualitativement l'industrie des salariés aux variations de l'activité de l'entreprise. La demande de flexibilité des employeurs paraît de plus en plus soutenue pour deux raisons. La première est liée à un facteur intrinsèque : les modes de production industrielle fordistes ont laissé place à une économie dans laquelle s'échangent des services qui nécessitent des organisations de travail plus souples. L'employeur n'aurait donc plus à s'attacher les services d'une main-d'œuvre nombreuse et fidèle, alors que l'offre de travail reste encore abondante sur le marché de l'emploi. La seconde raison est liée à un facteur extrinsèque : l'extension géographique des échanges rendrait les marchés plus sensibles aux désordres du Monde. Ces marchés seraient donc plus volatils, ce qui imposerait un ajustement incessant de la quantité de main-d'œuvre à la production de l'entreprise. Cette tendance est accrue en raison du coût important du personnel qui représente une part essentielle de la valeur ajoutée des biens et des services produits.

Le propos doit cependant être nuancé car si l'on peut admettre que le XXI^e siècle est une ère « post-fordiste », la réalité est sans doute plus contrastée. Certains auteurs soulignent en effet que le besoin de flexibilité des entreprises est surestimé, parce qu'elles ont également besoin d'un noyau dur de salariés qu'elles veulent fixer et fidéliser ¹ (de Nanteuil Miribel, 2005).

De leur côté les salariés formulent des demandes grandissantes de « flexibilité » en sollicitant l'aménagement de nouveaux espaces juridiques de liberté afin de pouvoir tracer en toute autonomie leur propre parcours professionnel. Certains d'entre eux ont compris que l'acquisition d'expériences multiples et diverses était le moyen d'accroître ou de maintenir leur capacité de travail. Comme les employeurs, mais pour des raisons différentes, les salariés recherchent des organisations de travail plus souples au sein desquelles ils peuvent aménager des périodes de formation, vaquer à des occupations personnelles, familiales ou sociales, envisager des évolutions ou des reconversions. Ils utilisent alors les règles de droit qui leur offrent ces possibilités comme autant de leviers mis au service de leur carrière professionnelle qu'ils envisagent comme un « parcours » qu'ils veulent maîtriser, et auquel ils entendent imprimer une direction qu'ils ont choisie, et non subir celle qui leur serait imposée ².

Les salariés exigent également de pouvoir se délier plus facilement de leur entreprise lorsqu'une occasion de progression se présente, en mettant en concurrence la demande des employeurs³. Car si les procédés de management par objectif mis en place par les entreprises ont rendu les salariés plus autonomes dans l'exécution de leur travail, ils les ont aussi indirectement incités à l'être dans la prise en charge de leur parcours d'emploi et à s'affranchir de la « tutelle » de leur employeur. Au demeurant cette autodétermination de leur condition profes-

1. Pour M. de Nanteuil Miribel, l'idée que les entreprises « auraient besoin d'une mobilité généralisée de leur personnel, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, paraît en décalage avec la réalité. Elle est d'ailleurs mise en cause par de nombreuses recherches. Dans des travaux pionniers, M. Piore et C. Sabel rappelaient que la "spécialisation flexible" était loin d'être incompatible avec la production de masse. De leur côté, R. Boyer et J.-P. Durrant montrent que la flexibilité ne s'est jamais départie de formes plus ou moins élaborées de production de masse, donnant lieu à ce qu'ils appellent une "production de masse flexible" - proposition particulièrement vérifiée à l'échelle mondiale. Or cette situation implique, derrière le spectre d'une mobilité généralisée, des stratégies de fidélisation d'une partie de la main-d'œuvre - le plus souvent, celle travaillant sur des métiers considérés comme déterminants pour l'entreprise. Certes, les techniques permettant cette fidélisation ont changé : elles ne passent plus nécessairement par un "statut à vie" et combinent des incitants de nature diverse (relative stabilité d'emploi, progression salariale, avantages extracontractuels, etc.). Pour autant, l'existence d'un "noyau dur" du salariat n'a pas disparu avec les nouvelles formes de travail et d'emploi. Quelles sont ses caractéristiques, comment est-il organisé, rémunéré, géré ? La "flexicurité" ne le dit pas, quitte à véhiculer - parfois malgré elle - l'idée de besoins de flexibilité inconditionnels. Cette surestimation a un impact majeur - c'est le deuxième argument. Elle risque d'évacuer du champ de l'analyse, et donc de celui de la régulation, les raisons pratiques qui fondent le recours à la flexibilité, dans ses différentes formes. Pourtant, si l'on accepte l'idée que celle-ci ne peut donner lieu à une représentation grossière des besoins, il faut aussi pouvoir rendre compte de la façon dont, concrètement, les entreprises utilisent ce terme, en définissant le contenu, en font un levier stratégique ».
2. C'est le cas par exemple des multiples congés spéciaux qui leur permettent de s'affranchir temporairement des contraintes liées à leur obligation de fournir la prestation de travail.
3. Ce que les employeurs interprètent comme de la désinvolture à leur égard ou comme un comportement consumériste. Concernant l'apparition d'une nouvelle classe de salariés, maîtres de leur mobilité et de leurs engagements, voir Gazier (B.), 2003, *Tous Sublimes. Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion. Ainsi que le rappelle Bernard Gazier, pour le travailleur sublime de la fin du Second Empire, l'instabilité de l'emploi n'est pas un problème mais plutôt une solution ! Qu'il s'inspire aujourd'hui d'un système de « rotation des emplois » de type danois ou de l'expérience des « fondations de travail » autrichiennes, un marché du travail organisé devrait avoir pour fonction première d'aménager d'abord l'exercice de la liberté du travail (principe dit *d'empowerment*). Mais cette organisation peut avoir les mêmes conséquences que l'adoption de formes d'organisation flexibles, côté entreprise, à savoir une diminution de la confiance et un affaiblissement du savoir institutionnel, préjudiciables notamment à la « fidélité » (la « loyauté ») du salarié. Cette déperdition de capital social, typique du nouvel ordre capitaliste, est au cœur des analyses du sociologue américain Richard Sennett. Voir Sennett (R.), 2006, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.

sionnelle peut être considérée comme l'une des conditions du maintien de leurs aptitudes, puisque ces salariés se mettront en capacité de s'adapter aux évolutions de leurs emplois. L'autodétermination de la condition professionnelle peut donc être une clé favorisant un meilleur retour à l'emploi en cas de rupture du lien de travail, notamment par suite de licenciement pour motif économique.

Ainsi donc la flexibilité consiste aussi pour le salarié à pouvoir se séparer de l'entreprise lorsque cette dernière ne lui offre plus les conditions de travail qu'il recherche, ou ne lui permet plus d'acquérir l'expérience attendue. Des règles de démission plus souples, des clauses de non-concurrence assorties de contreparties financières qui dissuadent les employeurs de les stipuler, de plus larges possibilités de rupture anticipée des contrats à durée déterminée sont autant de dispositifs flexibles que le salarié est susceptible d'utiliser pour se mettre au service d'un autre employeur. D'une façon générale toutes les règles qui rendent le marché du travail plus actif et qui mettent en concurrence les employeurs entre eux, sont des règles de flexibilité dont bénéficie le salarié.

Bien sûr, dans leur demande de flexibilité les uns et les autres expriment des intérêts divergents. Les employeurs ne sont pas prêts à laisser les salariés exercer leur liberté de travailler dans des conditions qui placeraient les entreprises en situation de concurrence pour capter la main-d'œuvre, ce qui risquerait à terme de provoquer des désorganisations et un renchérissement du coût du travail. De leur côté les salariés n'acceptent pas que la flexibilité des organisations soit une variable d'ajustement de la production, et ne veulent pas que le risque de l'emploi soit trop fortement corrélé au risque de sous-activité de leur employeur. Il faut donc trouver des compromis que les uns et les autres pensent trouver dans la **sécurité** qu'ils réclament.

Or la sécurité est également une notion paradigmatique. La sécurité selon Littré, c'est « la tranquillité d'esprit bien ou mal fondée dans une occasion où il pourrait y avoir sujet de craindre ». Dans ce cas la sécurité est subjective ¹. Mais dans une autre acception la « sécurité se prend aussi pour indiquer non pas la tranquillité d'un seul homme, mais celle d'un peuple, d'une association, d'une corporation entière ». La sécurité est alors objective. Dans la période moderne notre société est parvenue à un degré de sécurité objective très élevé. La sécurité sociale permet à chacun de compenser l'augmentation des dépenses occasionnées par les frais médicaux exposés et la baisse des gains provoquée par l'impossibilité de travailler.

1. Depuis quelques années, des enquêtes tentent de mesurer le sentiment de sécurité de l'emploi dans les pays de l'OCDE. L'OCDE a essayé, dès 1997, d'établir une corrélation entre un indicateur du sentiment d'insécurité de l'emploi et plusieurs indicateurs institutionnels cherchant à synthétiser notamment la « rigueur » de la législation relative à la protection de l'emploi (LPE), la générosité des systèmes d'assurance chômage, le « poids » des syndicats et le caractère plus ou moins centralisé des négociations salariales. En définitive, il n'existerait pas de corrélation positive entre le niveau de protection de l'emploi et le sentiment de sécurité des salariés, cette corrélation serait même plutôt négative (encore que la corrélation en question soit généralement tenue pour non significative). En revanche, la plupart des études montrent que le sentiment de sécurité de l'emploi est corrélé positivement à l'indicateur OCDE de générosité des systèmes d'indemnisation du chômage. Ces études, qui prennent soin de préciser que « *les interprétations que l'on peut proposer pour ces résultats sont (...) spéculatives* » (Postel-Vinay, Saint Martin ; 2003 : 19), puisent généralement au modèle de la flexicurité à la danoise à la fois leur compréhension du paradoxe (concernant le lien entre LPE et sentiment de sécurité) et leurs préconisations en matière de politique d'emploi. Cf. Postel-Vinay (F.), Saint Martin (A.), 2003, « Comment les salariés perçoivent la protection de l'emploi », Document de travail, INRA, Septembre. Voir aussi OCDE, 1997 / 2004, *Les perspectives de l'emploi*, OCDE, Paris.

L'assurance chômage assure une sécurité du revenu aux travailleurs involontairement privés d'emploi. L'assurance vieillesse verse une pension dès que le risque inéluctable de l'âge surgit et que le travailleur doit mettre fin à sa vie professionnelle. Des minima sociaux ont enfin été imaginés pour ceux qui n'ont pas pu contribuer ou pour ceux dont les droits sont épuisés.

Mais ce qu'exigent désormais les salariés, c'est de découvrir dans les règles de droit des formes de sécurité dans le travail et non plus une sécurité financière en cas d'inactivité. Autrement dit la conception actuelle que l'on a de la sécurité, que l'on rattache à la protection de l'emploi (à travers des règles contraignantes de licenciement par exemple) ou qui consiste à créer des assurances ou des revenus de remplacement en cas de perte d'emploi, ne semble plus suffisante¹. Il s'agit maintenant de doter le salarié d'un capital immatériel qui lui permette de s'adapter et de profiter des contextes changeants de l'emploi plutôt que de les subir. **La flexibilité dont l'employeur a besoin doit donc être nécessairement appariée à la sécurité du parcours professionnel du travailleur.** Les politiques de formation, la portabilité de certains droits, la mutualisation d'autres sont ainsi devenues des nécessités de notre temps en raison des mutations incessantes que connaissent les entreprises.

Au reste, **l'entreprise a, elle, aussi besoin de sécurité.** Elle doit d'abord pouvoir maîtriser le coût de la main-d'œuvre et procéder à des anticipations quantitatives et qualitatives. Elle doit ensuite pouvoir compter sur un personnel qualifié qui ne lui fasse pas défaut lorsqu'elle en a besoin. On peut donc imaginer qu'une trop grande « volatilité » du personnel pourrait être source de dysfonctionnements. Observons en outre que les tensions sur le marché de l'emploi que connaissent certains secteurs de l'économie entraînent des comportements paradoxaux (mais pas nécessairement antinomiques) de recherche de flexibilité **et** de stabilité. C'est pourquoi il faut encore insister sur le fait que la demande de flexibilité des entreprises ne doit pas être surestimée dans la mesure où elles ont un intérêt tout aussi grand à créer des sécurités (V. *supra*), au moins pour une partie de leur main-d'œuvre.

Ainsi donc, les notions de flexibilité et de sécurité sont ambivalentes, en ce sens qu'elles présentent deux composantes contraires : l'une tient à l'employeur, l'autre aux salariés. On peut alors concevoir la flexicurité comme la sensibilité de la règle de droit à l'ensemble de ces quatre pôles :

- la flexibilité et la fluidité des organisations de travail dont l'employeur a besoin pour ajuster le volume et le coût de la main-d'œuvre aux fluctuations de la production ;
- l'aspiration des salariés à se réapproprier une autonomie dans la direction de leur carrière professionnelle, ce qui se traduit par l'exigence de nouvelles formes de liberté ;
- la stabilité dont l'employeur a besoin pour éviter que la volatilité du personnel n'accroisse les coûts de production ou ne risque de conduire à des pertes de qualité ;

1. Même si elle reste nécessaire. Cf. notamment Trentin (B.), 1999, « Un nouveau contrat de travail » (à propos du Rapport Supiot), *Droit social*, n° 5, mai, pp. 472-473.

- les formes nouvelles de sécurité exigées par les salariés qui ne se traduisent plus seulement par des règles de protection de l'emploi ou contre le risque de perte de cet emploi, mais qui sécurisent aussi les aléas de leur parcours professionnel.

Les dispositions du droit du travail devraient donc toujours être évaluées *ex ante* et *ex post* à l'aune de ces différents facteurs, et être appréciées de telle sorte qu'un **indice de flexicurité** qui refléterait l'équilibre entre les quatre pôles puisse être établi. Prenons l'exemple du contrat de travail à durée déterminée (V. schéma). Ce contrat présente pour l'employeur un haut degré de flexibilité (cas de recours nombreux, grande adéquation du volume de main-d'œuvre aux besoins de la production). Il présente pour lui un degré de sécurité assez grand (le contrat ne peut pas être rompu avant son terme, il est plus onéreux que le CDI mais ce coût est fixe car il n'y aura pas d'indemnités de rupture à verser). Pour le salarié ce contrat est peu flexible (il ne peut pas le rompre avant son terme sauf exception, peu de mobilité lui est offerte). En revanche du point de vue de la sécurité ce contrat lui assure une **grande stabilité contractuelle** (l'employeur doit lui fournir du travail jusqu'au terme prévu) mais une **faible stabilité de l'emploi** (le salarié n'a aucune garantie de recouvrer un emploi à l'échéance du terme et ne profite pas des mesures offertes à ceux dont le CDI est rompu, même si l'on sait que nombre de CDD sont utilisés comme période d'essai). S'il fallait affecter le CDD d'un indice de flexicurité, cet indice refléterait un déséquilibre. On voit immédiatement de quel côté un rééquilibrage serait nécessaire : il faudrait plutôt imaginer de renforcer la capacité du salarié à recouvrer un emploi, c'est-à-dire lui offrir de meilleures possibilités de mobilité et de flexibilité contractuelle (notamment par des formations, par la reconnaissance de compétences liées à la fonction qu'il occupe, par des obligations de reclassement, des priorités de réembauchage etc.).

On mesure alors combien les formes de flexibilité distinguées par la littérature socio-économique (Cf. tableau ci-dessus) ne sont pas satisfaisantes car elles ne prennent en considération que l'un des quatre pôles : **la flexibilité de l'organisation du travail**. Ces formes de flexibilité résultent des évolutions contingentes auxquelles ces entreprises sont confrontées pour des raisons maintes fois décrites et appréciées (la « mondialisation » de l'économie, la concurrence internationale etc.).

Le premier objectif des lignes qui suivent est d'abord de décrire ces formes de flexibilité et de mettre en exergue les catégories juridiques qui leur correspondent. Le développement important des formes d'emploi identifiées comme flexibles par la littérature socio-économique montre que le législateur a sans doute été soucieux d'offrir aux entreprises le cadre légal qu'elles lui réclamaient. Mais dans le même temps il a également voulu assurer certaines protections ou sécurités, de sorte que l'on peut se demander si le *trade off*, c'est-à-dire le compromis duquel résulte le néologisme de « flexicurité » n'a pas déjà reçu certaines consécutions en droit positif. En quoi consiste la sécurité ou la protection associée à la flexibilité ? Sont-elles pertinentes au regard des quatre pôles que nous avons identifiés comme les composantes de la flexicurité ? Ce sont deux questions auxquelles nous essayerons de répondre, même si la portée de l'exercice reste limitée. En effet une même règle peut être très ambivalente, le salarié pouvant la voir comme un facteur de sécurité et l'employeur comme une

source de flexibilité. Tel est le cas de la règle du changement d'employeur en cas de vente, fusion ou scission d'entreprise (V. *infra*) : elle assure la stabilité de l'emploi du salarié mais permet à l'employeur d'externaliser une activité sans avoir à licencier les salariés qui y étaient affectés. Cette ambivalence fut déjà décrite par Gérard Lyon-Caen qui avait observé que « *le droit du travail était constitué de règles et d'institutions à double sens et toutes réversibles, qui pouvaient coïncider avec les intérêts des entreprises ou des salariés selon qu'on les présentait sous une face ou une autre* »¹.

Notre second objectif consiste à montrer que les parties prenantes (employeurs, salariés, syndicats) ne profitent pas pleinement des potentialités que leur offre la loi. Une lecture horizontale des catégories juridiques, c'est-à-dire une démarche qui consisterait à les articuler les unes aux autres (par exemple l'aménagement du temps de travail, le compte épargne-temps et le DIF) serait sans doute fertile pour obtenir de nouvelles sécurités, plutôt que de procéder à une lecture verticale et instrumentalisée qui conduit presque systématiquement à appauvrir les ressources offertes par le dispositif. Il s'agit en somme de mieux jouer avec les règles, et d'en exploiter les possibilités pour obtenir à la fois des appariements entre sources de flexibilité, gages de meilleure efficacité économique de l'entreprise, et des sécurités efficaces que les dispositifs actuels offrent déjà, au moins virtuellement. À côté du projet de "politiques actives du marché du travail" (PAMT) qui porte réforme des différents services de l'emploi et qui est orienté vers les personnes, cette relecture du Code du travail proposerait conjointement un modèle original "d'activation" des règles du droit du travail. Le choix a donc été délibérément fait de travailler à droit et à coût constants plutôt que d'imaginer de nouveaux dispositifs difficilement évaluable *ex ante*, causes de complications, de confusions, et qui seraient à la fois dispendieux de fonds publics et sources inopportunes de nouvelles charges pour les entreprises.

II.1./ Flexibilité de la rémunération et sécurités procédurales

Le droit positif a déjà consacré la flexicurité salariale, c'est-à-dire une sécurité associée à ce que la littérature socio-économique appelle la « flexibilité salariale ». En effet le législateur a imaginé des dispositifs qui parviennent à instaurer une relative flexibilité salariale en autorisant l'employeur à ajuster le temps de travail ou le niveau des salaires en fonction de l'état du marché des biens et services qu'il produit. Le procédé utilisé consiste à enserrer la relation de travail entre un mode de réglementation individuel et un mode collectif dont l'employeur maîtrise en partie le dosage. Cette évolution trouve son paroxysme dans les deux enjeux cardinaux que constituent le temps de travail et la rémunération. Dans ces deux domaines le Code du travail est si élaboré que l'employeur peut obtenir un même résultat en empruntant des chemins juridiques différents, notamment en articulant les dispositifs individuels et collectifs. Mais la complexité du droit du travail dans ces matières s'explique aussi par la

1. Lyon-Caen (G.), *Le droit du travail : une technique réversible*, Dalloz, 1995, 99 p., cit. p. 6.

volonté du législateur d'assurer la flexibilité salariale en offrant des garanties procédurales aux travailleurs à qui cette flexibilité s'applique (des formes renouvelées de sécurité). Ces stratégies conventionnelles complexes posent d'ailleurs aux entreprises des problèmes de ... « sécurité juridique » (Favennec-Héry, 2006).

Le temps de travail et la flexibilité des salaires

Le travail étant payé au temps, l'ajustement de ce temps permet l'ajustement du salaire ce qui signifie que la flexibilité des temps influe sur la flexibilité salariale ¹. C'est ainsi qu'en recourant au procédé de la modulation l'employeur peut à la fois s'affranchir du paiement des heures supplémentaires et adapter la masse salariale aux besoins de la production. Cette technique d'individualisation passe systématiquement par une négociation collective : une convention ou un accord collectif étendu ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement peut prévoir que la durée hebdomadaire du travail est susceptible de varier sur tout ou partie de l'année sans excéder un plafond de 1607 heures ². Cette convention ou cet accord fixe alors les règles selon lesquelles est établi le programme indicatif de la modulation pour chacun des services ou ateliers concernés et organise, le cas échéant, l'activité des salariés selon des *calendriers qui peuvent être individualisés*. La flexibilité salariale peut alors être atteinte en jouant sur l'organisation du temps de travail, qui passe par une négociation collective (garantie procédurale) mais qui peut ensuite individuellement s'appliquer aux salariés.

La flexibilité est donc associée à une sécurité indirecte, dite « de représentation » qui se traduit par ce que l'OIT appelle la « *protection des moyens permettant aux travailleurs de se faire entendre collectivement sur le marché du travail, avec le droit de grève, des syndicats indépendants et des associations patronales qui participent aux décisions économiques et politiques de l'État* » ³. Ces conditions sont-elles réunies en France ? Si l'indépendance des parties prenantes est incontestable, leur participation aux décisions économiques et aux politiques de l'État est beaucoup plus douteuse, ce qui signifierait que les dysfonctionnements du cadre institutionnel de la représentation collective priveraient ces parties prenantes de la possibilité d'imaginer de nouvelles sécurités négociées. Or on le constate dans ces matières tou-

1. En littérature économique la modulation du temps de travail et les forfaits-jours sont plutôt classés parmi les dispositifs qui favorisent la « flexibilité quantitative interne ». Une approche compréhensive du point de vue de l'entreprise conduirait plutôt à les envisager comme des procédés de flexibilité salariale, un peu comme si l'organisation des temps pouvait consister une sorte de contrepartie qui conduirait à une « sécurité de conciliation » : « le temps (est devenu) une nouvelle monnaie d'échange : le temps en lieu et place de la rémunération pour les heures supplémentaires (cf. le régime du repos compensateur) ou dans le compte épargne temps, le temps en échange de l'emploi (cf. l'ancien amendement Michelin...), le temps en échange de la qualification (le co-investissement formation), le temps en échange de la production (la flexibilité fonctionnelle), etc. (De ce fait) la variable « temps » (peut être) utilisée (...) comme point d'entrée pour aboutir à des résultats qui n'ont pas (immédiatement) à voir avec la définition de nouvelles règles temporelles. (Avec les mécanismes d'ARTT), il ne s'agit donc pas seulement d'échanger du temps contre de l'emploi mais plus largement de reconfigurer les relations d'emploi. (...) On comprend alors que les évolutions juridiques du temps de travail atteignent toutes les figures de l'ordonnement des relations du travail » (Morin, 2000 : 227).

2. C. trav., art. L. 212-8.

3. BIT, 2005, « Concepts et contexte » in *La sécurité socio-économique pour un monde meilleur*, Programme sur la sécurité socio-économique, OIT, Genève, p. 17.

chant l'aménagement du temps de travail, la sécurité obtenue dépend beaucoup du rapport de force existant entre les syndicats et l'employeur, ou de l'habileté des syndicats à concevoir et à conquérir des contreparties à la flexibilité salariale accordée à l'employeur. Le degré de flexicurité obtenu dépend alors de l'idée que se font les syndicats de la sécurité et d'une certaine manière, de la culture qu'ils en ont diffusée auprès de leurs adhérents. Les syndicats ne peuvent donc pas s'épargner une réflexion sur ce que signifie aujourd'hui la sécurité, et sur la façon de la décliner dans des compromis conventionnels passés avec les employeurs. Mais ces derniers ne peuvent également pas se passer de cette réflexion au sein des associations patronales qui participent non seulement aux décisions politiques, mais qui sont également appelées à négocier des compromis de flexicurité.

Pour l'illustrer, il suffit de citer l'exemple des conventions de forfait de l'article L. 212-15-3 du Code du travail. Cet article prévoit que la durée de travail des cadres autonomes peut être fixée par des conventions *individuelles* de forfait en *jours* établies sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle. Mais la conclusion de ces conventions de forfait doit être prévue par une convention ou un accord *collectif étendu* ou par une convention ou un accord d'*entreprise* ou d'*établissement* qui détermine les catégories de cadres susceptibles d'en bénéficier ainsi que les modalités et les caractéristiques principales des conventions susceptibles d'être conclues. Cette règle issue de la loi seconde « loi Aubry »¹ prévoyait également la possibilité de conclure des forfaits en *heures* sur l'année avec les salariés *itinérants non-cadres* dont la durée du temps de travail ne pouvait être prédéterminée « *et* » qui disposaient d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur étaient confiées. Trois ans plus tard la « loi Fillon »² a remplacé la conjonction « *et* » par la conjonction « *ou* » pour en faciliter le recours. Encore deux ans après, la loi en faveur des petites et moyennes entreprises a ajouté un alinéa qui prévoit que la convention ou l'accord collectif peut également préciser que les conventions de forfait en *jours* (et non plus en heures) sont applicables, à condition qu'ils aient individuellement donné leur accord par écrit, aux salariés *non-cadres* (et non plus aux seuls itinérants) dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée *et* qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées³. Pour l'instant il n'est pas envisagé de transformer la conjonction « *et* » en conjonction « *ou* » qui ouvrirait le régime à d'autres catégories de salariés. Toutefois cette extension considérable du travail « forfaitisé » permet d'allonger la durée du travail sans le rémunérer. À notre connaissance cette flexibilité ne s'est pas accompagnée dans les accords collectifs de la mise en place de sécurités originales (aménagement des carrières, formation, évolutions, acquisition et reconnaissance des compétences etc.) alors que la souplesse du cadre conventionnel aurait sans doute permis des avancées essentielles pour obtenir un compromis de flexicurité attractif et à forte valeur ajoutée pour les salariés comme pour les entreprises (V. *infra*, développements sur l'*employability*).

1. L. n° 2000-37, 19 janv. 2000.

2. L. n° 2003-47, 17 janv. 2003.

3. L. n° 2005-882, 2 août 2005, art. 95.

Car la flexibilité obtenue grâce au travail forfaitisé n'est pas sans conséquences sur les rythmes de travail et de vie, sur les conditions de travail, et sans doute sur la productivité du salarié. En effet les salariés en forfait jours ne sont pas soumis aux dispositions portant sur les ***durées maximales absolues quotidienne et hebdomadaire*** de travail ¹. Ceci signifie que les salariés pourraient théoriquement travailler jusqu'à 13 heures par jour en toute légalité puisque la seule règle à respecter est celle des 11 heures qui doivent séparer deux périodes de travail ². Certes, en pratique un salarié n'accomplit jamais systématiquement 13 heures de travail pendant les 218 jours de son forfait. Mais il n'est pas rare que le temps de travail des salariés en forfait jours soit largement supérieur à ceux des forfaits heures, ou d'un salarié soumis au droit commun. L'organisation du temps de travail a donc une influence sur la flexibilité salariale, et par voie de conséquence, devrait normalement avoir une influence sur les sécurités mises en place, à condition que ces sécurités soient associées à la négociation de la flexibilité, ce qui nécessite une réflexion préalable sur ce que signifie une sécurité aujourd'hui.

De telles réflexions pourraient être étendues à d'autres champs. Il est connu que la flexibilité salariale passe également par le recours massif aux contrats de travail à temps partiel qui permettent de flexibiliser le temps de travail en concentrant la main-d'œuvre sur les périodes de la journée, de la semaine, du mois ou de l'année où les pics de production sont les plus importants. C'est encore le cas des contrats à durée déterminée ou de l'intérim qui permettent de faire face à des surcroûts temporaires d'activité dans l'année. Certaines de ces formes de travail flexible sont plus onéreuses que le recours au contrat de travail à durée indéterminée à temps plein, mais elles offrent des économies substantielles qui couvrent leur surcoût dans la mesure où le recours au travailleur est ajusté à la flexibilité de la production, ce qui conduit indirectement à obtenir une flexibilité salariale. Or peu de sécurités ont été associées à la progression spectaculaire des formes de travail précaire dans certains secteurs de l'économie (*V. infra*).

La rémunération : vers un partage du risque d'entreprise ?

De la même façon qu'il est possible de faire correspondre la durée du travail à l'activité des établissements pour éviter les surcoûts de masse salariale, des procédés offrent la possibilité d'ajuster le coût de la main-d'œuvre aux résultats économiques de l'entreprise en faisant supporter au salarié un risque financier. Deux moyens le permettent. L'entreprise peut d'abord essayer de transformer certains coûts fixes en coûts variables. L'idée est de pouvoir diminuer les salaires et accessoires du salaire (primes, avantages en nature etc.) en cas de difficultés économiques. Le procédé utilisé consiste à augmenter la part variable du salaire en l'ajustant aux résultats de l'entreprise. Observons que les institutions représentatives du personnel ne sont pas nécessairement écartées de la mise en place de telles rémunérations : l'intéressement peut être institué par accord collectif de droit commun ou être conclu au sein

1. C. trav., art. L. 212-15-3, III, L. 212-1 et L. 212-7, al. 2.

2. S'agissant des *forfaits heures* (C. trav., art. L. 212-15-3, II), la convention ou l'accord collectif peut prévoir les durées maximales absolues qui se substituent aux maxima légaux, ce qui signifie que ces durées peuvent être a priori dérogatoires *in pejus* à la durée maximale absolue quotidienne et hebdomadaire.

du comité d'entreprise ou être établi par la voie d'un référendum. De nombreux accords d'entreprise prévoient également des primes dont le versement dépend des résultats financiers de l'entreprise, ou d'économies réalisées ou de l'obtention de gains de productivité.

D'autres moyens sont plus « qualitatifs » en ce sens qu'ils permettent d'individualiser la récompense de la performance du salarié ou la sanction de sa médiocrité. Le procédé consiste alors à utiliser le contrat individuel de travail. L'employeur peut stipuler dans ce contrat des clauses d'objectifs assorties de primes, ou prévoir des rémunérations variables très importantes au-delà d'un salaire fixe plutôt bas. Cette évolution qui ne concernait que les travailleurs « commerciaux » tend à gagner l'ensemble des catégories de salariés de l'entreprise. Les employeurs deviennent de plus en plus imaginatifs. Par exemple, l'individualisation de la rémunération peut prendre la forme d'une contrepartie pécuniaire dans une clause de non-concurrence qui ne sera perçue par le salarié qu'après la résiliation du contrat de travail. Ce sursalaire pourra être régulièrement révisé par des avenants au contrat et venir se substituer à des rémunérations exceptionnelles versées en contrepartie de performances particulières : dépôt de brevets, atteinte d'un certain résultat commercial. Ce sont des techniques de rémunération différée.

D'une nature certes différente les plans de retraite font également partie de la catégorie des rémunérations différées. Le salarié peut aussi recevoir des options sur action, se faire attribuer des actions gratuites, bénéficier d'un abondement de l'employeur au plan d'épargne d'entreprise (dont la mise en place a pu être collectivement négociée...) etc. De plus en plus fréquemment les deux moyens sont mêlés (adaptation de la rémunération aux difficultés économiques éventuelles *et* stimulation / récompense / sanction de la performance individuelle). Insistons sur le fait que la part de la négociation collective et la part individuelle sont arbitrées par l'employeur. En effet la négociation annuelle obligatoire qui doit porter sur les salaires¹ ne concerne pas les décisions individuelles en matière de rémunération. Seule une modification d'un mode de rémunération collectif relève de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO). Dans l'ordre du « négociable » il faut donc constater une certaine porosité des frontières entre ce qui relève de la négociation collective et de la négociation individuelle. Il en est de même dans l'ordre du « décidable » puisque l'employeur dispose d'une palette d'instruments légaux qui lui permettent d'obtenir la coloration exacte qu'il veut donner à son système de rémunération. C'est ce que le jargon des consultants en rémunération (une profession en plein essor) appelle la « rémunération globale ». Il faut regretter que dans les négociations collectives n'existe aucune volonté de parvenir à un *trade off* qui puisse donner lieu à une « flexicurité ». Ce serait pourtant à l'occasion de grandes évolutions de ce type (changement dans les systèmes de rémunération et dans l'organisation des temps de travail) que de nouveaux compromis pourraient être trouvés. Il faudrait y être plus vigilant car il semble *a priori* plus facile de mettre en place une « flexicurité » lors de la création d'un nouveau dispositif que de les bâtir sur ceux existants.

1. C. trav., art. L. 132-27.

Partage des risques *versus* stabilité de l'emploi ?

La mise en place des procédés que nous venons de décrire, qui permettent de développer et de pratiquer la « flexibilité salariale », revient de fait à partager le risque de l'entreprise entre l'employeur et le salarié. Or ce genre de partage peut faciliter, au plan micro-économique, la stabilité de l'emploi dans la mesure où il porte la masse salariale à son niveau optimum à chaque période. La stabilité de l'emploi pourrait constituer la contrepartie d'un *trade off* pour former un dispositif de flexicurité. Encore faut-il que les parties au contrat (contrat individuel de travail ou convention collective) puissent s'entendre explicitement sur l'objet du partage, et que cet objet soit formalisable et juridiquement opposable, faute de quoi le partage du risque de l'entreprise serait un échange de dupes ¹.

Il faut observer que le droit du travail français ne permettait pas de régir ce type d'échange. C'est ainsi que le régime juridique des clauses de garantie d'emploi a posé de multiples difficultés lorsqu'elles se sont développées, peut-être parce ces clauses instituaient des formes inédites de protection. Il en fut encore ainsi des conventions ou accords collectifs qui prévoyaient des causes de licenciements plus restrictives que celles habituellement admises par le droit commun, en garantissant par exemple, le *maintien de l'emploi* du salarié absent pour cause de maladie, ce qui empêche l'employeur d'invoquer la désorganisation de l'entreprise pour le licencier. Il en est de même de l'interdiction faite par certaines conventions collectives à l'employeur de congédier le salarié en dehors de la faute grave commise par ce dernier. C'est également le cas des accords donnant-donnant : des clauses de conventions ou d'accords collectifs peuvent prévoir que l'employeur s'engage à maintenir l'emploi, parfois en *renonçant à des licenciements* envisagés, en contrepartie d'une diminution de rémunération consentie par les salariés.

Dans le même ordre d'idées le législateur et les organisations syndicales entendaient que l'emploi fût au cœur des engagements pris par l'employeur à l'occasion des négociations engagées dans le cadre des lois « Robien » et « Aubry I et II ». Ces lois avaient innové en modifiant à la fois la législation sur le temps de travail et celle sur la négociation collective (promotion des accords dérogatoires) pour inciter à conclure des accords d'entreprise fondés sur ce type d'échange. On pouvait même penser que le maintien de l'emploi, *a fortiori* la création d'emploi aurait pu constituer, dans les accords d'entreprise, une disposition plus favorable que celles prévues par la loi ou celles d'une convention collective de niveau supérieur ². Mais il

-
1. Concernant les conditions « théoriques » à respecter pour faire émerger une « convention de partage salaires/profits » au plan décentralisé, voir Weitzman (M.L.), 1983, 1984, 1985, *op. cit.* ; Cahuc (P.), Dormont (B.), 1992, *op. cit.*
 2. Cass. soc., 19 février 1997. Cf. Le Friant (M.), 1999, « La comparaison entre dispositions conventionnelles : la position de la Cour de cassation ne fait pas école Outre-Rhin », *Droit social*, n° 11, novembre, p. 904-907. Cf. également les observations de Gérard Couturier, *Droit social*, n° 4, avril 1997 et, plus anciennement, sur la détermination du régime le plus favorable, les observations de Jacques Barthélémy, CE, UAP, *Droit social*, n° 6, juin 1996. Dans la mesure où sont échangés des avantages individuels contre un avantage collectif (l'emploi), cette orientation pourtant conforme à l'esprit des lois Aubry rencontre une objection sérieuse : « *dans quelles limites l'intérêt de la collectivité du personnel peut-il être privilégié sur l'intérêt individuel de chaque salarié ? C'est la question la plus importante à laquelle les juristes auront à apporter une réponse, dans la mesure où le droit du travail est surtout protecteur de l'individu* » (Barthélémy (J.), 1998, « Vers un nouveau droit du travail ? », *Futuribles*,

n'est pas certain, aujourd'hui, que cette équation du « partage du risque » reposant sur l'échange « RTT/flexibilité contre maintien de l'emploi » ait survécu à la renégociation généralisée des « accords Aubry », et à l'évolution récente de la législation relative au temps de travail (cf. supra).

Toutefois cette évolution récente peut également être vue comme le moyen utilisé par le législateur pour sécuriser l'emploi par la diminution de son coût : par exemple, pour un salaire constant le travailleur en forfait jours peut accomplir un nombre d'heures variable puisque ces heures ne sont pas décomptées. Il faut toutefois remarquer que le législateur n'envisage pas expressément ce type de contrepartie (la sécurité ou la stabilité de l'emploi) comme il l'avait fait dans les lois « Robien » et « Aubry » (accords dits défensifs ou offensifs). Aujourd'hui il serait utile de pouvoir déterminer et fixer dans une convention l'objet précis d'un nouvel échange, du type « partage du risque de l'entreprise / stabilité de l'emploi ». Car il n'est pas contestable que rendre opposable, dans une convention ou un accord collectif ou dans un contrat individuel de travail, la transformation progressive de la rémunération en équivalent temps (travailler plus et gagner autant en échange du maintien de l'emploi) pourrait constituer une remise en cause radicale de l'échange salarial classique qui repose sur un temps de travail déterminé en heures contre une rémunération mensualisée. Ce bouleversement est susceptible, en effet, de porter atteinte à l'équilibre même de « l'ordonnement des relations du travail »¹. Un tel échange ne serait-il pas susceptible d'affecter, par contrecoup, les pouvoirs de l'employeur, et notamment son pouvoir de direction sur lequel peu d'entreprises sont prêtes à revenir ? Dès lors qu'il répartit la charge des risques, l'employeur peut-il, en effet, revendiquer de rester le seul maître de la détermination de ces risques ? Ne serait-il pas logique qu'une répartition des risques signalée dans les « contrats individuels de travail » transforme l'exercice du pouvoir d'organisation pour l'inscrire dans le cadre d'une relation négociée ?

L'hypothèse n'est pas théorique : le cas s'est déjà présenté, notamment dans les contrats de travail qui prévoient un partage des risques en laissant une grande autonomie aux salariés dans l'organisation de leur travail en contrepartie des risques de l'entreprise qu'ils doivent assumer : cas des experts comptables associés au sein d'un grand cabinet (Morin (M.L.) & *alii*, 1999). L'hybridation des statuts d'emploi qui font apparaître des situations intermédiaires entre le travail indépendant et le travail salarié (cf. tableau ci dessous) signifie-t-il la

décembre 1998, p. 34). En principe, réduction effective, adaptation des modalités de répartition et d'aménagement des horaires aux caractéristiques de l'entreprise, évolution modérée des salaires et augmentation des effectifs, devaient former un tout indivisible, solidarisant à l'ensemble, *via* un échange « donnant-donnant », les avantages collectifs concédés. Le principal problème est de réussir à justifier cette indivisibilité. Rappelons que dans notre tradition, la convention collective ne saurait valoir pour contrat de travail. Autrement dit, la possibilité de conclure des contrats individuels plus favorables que les règles collectives reste toujours possible. Retenons, enfin, la fragilité des engagements quantitatifs sur l'emploi, qui plus est dans les cas où la « force majeure » peut être invoquée par l'employeur.

1. On entend par « ordonnancement juridique des relations du travail », ce réseau de rapports juridiques polarisé par les cinq figures cardinales que sont le contrat individuel, le pouvoir du chef d'entreprise, l'Etat, la négociation collective ou la représentation des intérêts : ces parties prenantes sont créatrices de règles (le contrat crée des obligations, la direction de l'entreprise crée de la réglementation patronale, etc.), et des règles hiérarchisées, depuis la réglementation étatique jusqu'à l'accord collectif ou le contrat. De toute évidence, il est important de prendre mesure de ce phénomène. Voir, Jeammaud (A.), Le Friant (M.), Lyon-Caen (A.), « L'ordonnement des relations du travail », *Recueil Dalloz*, 38e Cahier, Chronique 1998, p. 359-368.

fin du pacte salarial classique par lequel s'opère l'échange d'une subordination protégée contre le monopole du gouvernement exclusif de l'entreprise par l'employeur¹ ?

TABLEAU 5
L'HYBRIDATION DES STATUTS
OU LA FIN DU PACTE SALARIAL CLASSIQUE
« SUBORDINATION PROTÉGÉE CONTRE GOUVERNEMENT EXCLUSIF DE L'ENTREPRISE »

		RISQUE DE LA PRESTATION DE TRAVAIL		
		INDIVIDUEL	PARTAGE	COLLECTIF
ORGANISATION DU TRAVAIL	AUTONOME	<i>L'INDEPENDANT</i> <i>Contrat commercial</i>	LE PRESTATAIRE AU FORFAIT <i>Engagements de long terme</i>	LE DIRIGEANT SALARIÉ <i>Négociation et transaction individuelle ad hoc</i>
	MIXTE	LE PIGISTE <i>Logique d'essaimage ; d'externalisation ; livre VII</i>	L'ASSOCIÉ <i>Gérant salarié ou non ; franchisé ; VRP ; experts comptables associés, vendeurs de marque en magasin</i>	LE PROFESSIONNEL PARASUBORDONNÉ <i>Normes de travail d'essence corporative (indépendance technique)</i>
	COLLECTIF	LE BOUCHE TROUS <i>Engagements de très courts termes ; sous-traitance individuelle, « merchandisers »</i>	LE COLLABORATEUR AU SALAIRE VARIABLE <i>Intéressement individuel</i>	LE SALARIÉ TYPIQUE <i>Subordination protégée ; Négociation collective</i>

SOURCE : Morin (M.L), Dupuy (C.), Larré (F.), Sublet (S.), 1999, *Prestation de service et activité de travail*, Cahier Travail Emploi, La documentation française.

Il est difficile de répondre à cette question, mais il faut la garder à l'esprit. En effet bien que ces situations d'emploi hybrides soient pour l'instant marginales, elles reflètent peut-être l'émergence de nouvelles conventions implicites de « partage des risques » qu'il serait intéressant de suivre. Mais pour en rester aux situations d'emploi les plus courantes, il faut noter que les garanties procédurales posées par le législateur, et relatives à cette nouvelle flexibilité « salariale en temps », ne se sont pas pour autant accompagnées de

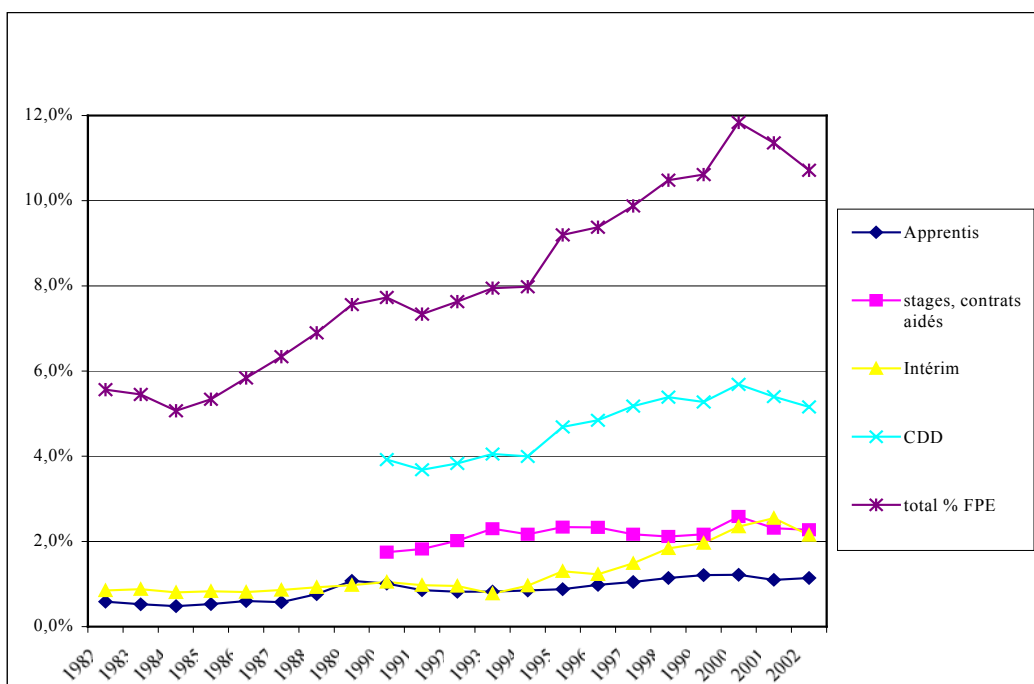
1. Ainsi que l'a exprimé Raymond Soubie lors d'une séance du Conseil d'Orientation pour l'Emploi du 6 avril 2006, « nous sommes, en France, accrochés à une doctrine théologique de la séparation qui nous empêche de penser correctement le développement d'animaux juridiques étranges, qui pour être souvent innommés ne sont pas nécessairement innommables ».

l'énoncé d'un principe de « concordance des temps » (Supiot, 1995 : 947)¹, et qu'elles ont encore peu apporté au développement d'une réelle « sécurité de conciliation » qui constituait naguère un argument clé du dispositif Aubry².

II.2./ Flexibilité quantitative externe : quelles flexicurités ?

Le Code du travail envisage de nombreux cas de flexibilité quantitative externe, c'est-à-dire des possibilités offertes à l'employeur de pouvoir ajuster les effectifs aux variations de la production. Il s'agit des contrats à durée déterminée, des contrats de travail temporaire, du travail saisonnier, des contrats spéciaux etc. dont le recours a particulièrement augmenté en vingt ans (V. graphique).

GRAPHIQUE 1
LA PART DES FORMES PARTICULIÈRES D'EMPLOI À DOUBLE EN VINGT ANS



SOURCES : INSEE, enquêtes emploi. Champ : population de 15 à 64 ans en emploi. En 1982, la part des « formes particulières d'emploi » dans l'emploi total était encore inférieure à 6%. Elle était à 10,7% en mars 2002. Sur les dix dernières années, c'est la part de l'intérim et des contrats à durée déterminée dans l'emploi total qui a connu

1. Principe fondamental au sens de l'article 34 de la Constitution, posé par la loi, qui pourrait servir de référent à l'établissement des normes temporelles concrètes en les obligeant à penser le temps dans son unité au bénéfice d'une conciliation des différents temps de la vie professionnelle, personnelle et familiale. Dans l'établissement de ces normes temporelles concrètes, il s'agirait notamment d'articuler, toute une série de « droits à... » (formation professionnelle, protection de la santé et à la sécurité au travail, égalité, respect de la vie privée et familiale). Il n'est pas facile aujourd'hui de trouver dans une loi l'énoncé d'un tel principe de « concordance des temps ». Il arrive que ce soit les textes dits d'application qui explicitent ce principe. Ainsi de la Circulaire DRT 94/4 du 21 avril 1994 (in *Liaisons sociales*, n°7029, jeudi 28 avril 1994, p.11), explicitant les dispositions introduites par le titre II de la loi quinquennale du 20 décembre 1993, et précisant qu'il était « dans l'esprit de la loi de considérer que plus la modulation (du temps de travail serait) souple, plus le délai de prévenance des salariés (devait) être important ». Sur cet exemple particulier, voir Merlin (L.), « La loi les accords et la complexité juridique, une combinaison potentiellement explosive », *Semaine Lamy Social*, n°1032, 11 juin 2001, p.10.
2. Cf. également l'hypothèse du « temps choisi » (Barthélémy (J.), Cette (G.), « Le développement du temps vraiment choisi », *Droit social*, n°2, février 2002, pp.135-146).

la plus forte progression. L'apprentissage, les stages et contrats aidés des politiques de l'emploi sont restés plutôt stables.

Cette flexibilité s'accompagne de procédés qui offrent également des sécurités au salarié. Mais nous verrons que le législateur a imaginé ces sécurités à partir du « standard » que constitue le contrat à durée indéterminée conclu à temps plein et que ce cadre n'est peut-être plus celui adapté. D'autres formes de sécurité sont concevables, certaines ayant déjà été mises en place par les partenaires sociaux, et qui paraissent plus pertinentes au regard des objectifs poursuivis (cas du travail temporaire). Au reste, toutes les possibilités offertes par la loi ne sont pas exploitées, et notamment le levier de la négociation collective.

II.2.1./ L'hybridation des contrats de travail

Pour essayer de sécuriser les parcours professionnels des salariés précaires, le législateur a mis en place des dispositifs incitatifs ou coercitifs dont l'objet est de faire évoluer des contrats par nature précaire en contrat à durée indéterminée en organisant un régime de la transition. Par exemple l'employeur qui propose un contrat à durée indéterminée immédiatement après l'échéance du terme du contrat à durée déterminée est dispensé de verser la prime de précarité d'emploi car cet emploi ne peut plus être considéré comme précaire¹. Ce dispositif est *incitatif* car il permet à l'employeur d'économiser un surcoût salarial lorsqu'il transforme un emploi précaire en emploi pérenne (à supposer qu'une telle décision n'ait pas été prise dès la conclusion du contrat à durée déterminée). Le procédé a un volet *coercitif* : si la relation contractuelle de travail sous CDD se poursuit après l'échéance du terme du contrat, « *celui-ci devient un contrat à durée indéterminée* »². Le salarié conserve alors le bénéfice de l'ancienneté acquise à la fin du premier contrat³. Et la durée du contrat à durée déterminée « est déduite de la période d'essai éventuellement prévue dans le nouveau contrat ».

De son côté le salarié peut prendre l'initiative de rompre un contrat à durée déterminée lorsqu'il justifie d'une embauche pour une durée indéterminée : cette rupture anticipée fait obstacle à la stabilité du CDD qui est un facteur de sécurité pour l'employeur, comme nous l'avons vu dans le schéma⁴. Dans le même ordre d'idées le législateur *interdit toute clause restreignant la liberté offerte à l'utilisateur d'un salarié temporaire de l'embaucher* à l'échéance du terme du contrat de mission⁵.

L'avantage de ces mécanismes est de pouvoir articuler (et non unifier) deux formes de contrat dont les régimes juridiques s'opposent parce qu'ils répondent à des besoins différents. L'exemple le plus frappant est celui du contrat de *travail saisonnier* qui peut

1. C. trav., art. L. 122-3-4 et L. 124-4-4.

2. C. trav., art. L. 122-3-10 al. 1.

3. C. trav., art. L. 122-3-10 al. 3.

4. C. trav., art. L. 122-3-8.

5. C. trav., art. L. 124-4.

comporter une clause de reconduction pour la saison suivante ¹. Le législateur envisage en effet qu'une « convention ou un accord collectif puisse prévoir que tout employeur ayant occupé un salarié dans un emploi à caractère saisonnier doit lui proposer, **sauf motif réel et sérieux**, un emploi de même nature, pour la même saison de l'année suivante ». Le contrat saisonnier devient alors une catégorie *hybride* entre un contrat à durée déterminée et un contrat à durée indéterminée dont les parties adopteraient les avantages respectifs : l'employeur doit justifier d'un **motif réel et sérieux** (normalement attaché à l'exercice du droit de résiliation unilatérale de l'employeur) pour ne pas renouveler ce contrat à durée déterminée. La continuité de l'emploi est donc encouragée sans que les contrats successifs ne perdent leur nature de contrat à durée déterminée ². On peut également citer l'exemple des anciens **contrats emploi-jeunes** à durée déterminée (60 mois), qui étaient susceptibles d'être rompus à l'expiration de chacune des périodes annuelles de leur exécution à l'initiative du salarié ou de l'employeur si ce dernier justifiait d'une **cause réelle et sérieuse** ³. Dans ce dernier cas, la procédure de licenciement de l'article L. 122-14 du Code du travail devait être respectée ainsi que le délai-congé de l'article L. 122-6. Des indemnités de licenciement calculées selon des modalités dérogatoires devaient être versées. Il était également possible au salarié de suspendre l'exécution du contrat pour effectuer la période d'essai afférente à une offre d'emploi. En cas d'embauche à l'issue de cette période d'essai, le premier contrat était rompu sans préavis.

Un autre procédé peut encore consister à entretenir la fiction d'un lien permanent en contrôlant que le salarié n'est victime d'aucune discrimination. C'est ainsi que lorsque le titulaire d'un contrat à durée déterminée est investi d'un mandat de représentation, l'arrivée du terme du contrat n'entraîne la **cessation du lien contractuel** qu'après constatation par l'inspecteur du travail, saisi un mois avant ce terme, que le salarié ne fait pas l'objet d'une mesure discriminatoire ⁴. Il en est de même du salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle qui bénéficie d'une suspension de son contrat de travail pendant toute la durée de l'arrêt ⁵, cette disposition ne faisant néanmoins pas obstacle à l'échéance du terme du contrat à durée déterminée ⁶. Mais lorsque le contrat comporte une clause de renouvellement, **l'employeur ne peut refuser ce renouvellement « que s'il justifie d'un motif réel et sérieux étranger à l'accident ou à la maladie »**. Le salarié bénéficie donc d'un droit à la stabilité qui fait défense à l'employeur d'exercer sa

1. C. trav., art. L. 122-3-15.

2. Exemple de « bonne pratique » : la Conférence Régionale du Travail (CRT) en Languedoc-Roussillon à l'origine de la Maison du Travail Saisonnier du Cap d'Agde (MTS) qui travaille conjointement sur les conditions contractuelles de l'emploi, la santé au travail des saisonniers (conditions de vie et de logement), les questions de formation et de disponibilité des compétences, autant d'éléments convergeant vers un « bien commun territorial », à savoir la « durabilité de l'activité touristique » dans cette zone. Pour une évaluation à mi-parcours de cette expérience, voir Mériaux (O.), Verdier (E.), éd., « Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques du travail et de l'emploi », LEST-CERAT, Rapport pour le Centre d'Analyse Stratégique, avril 2006, pp. 146-161.

3. C. trav., art. L. 322-4-20 ancien.

4. C. trav., art. L. 425-2, L. 412-18, L. 436-2.

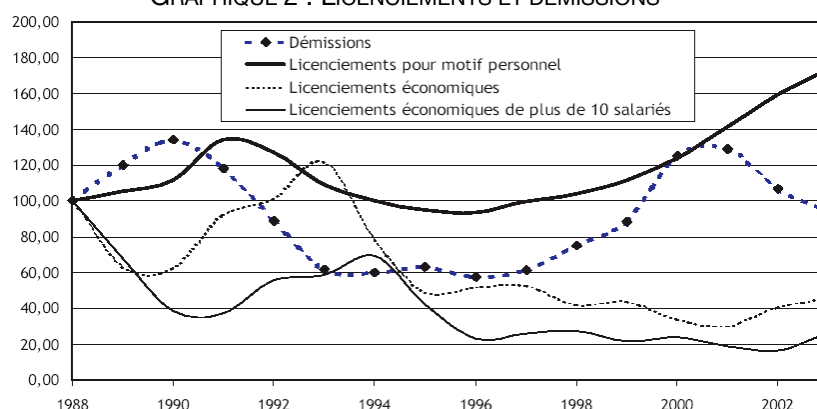
5. C. trav., art. L. 122-32-1.

6. C. trav., art. L. 122-32-3.

faculté de non-renouvellement du contrat. La référence à « un motif réel et sérieux » mêle les genres et contribue à rapprocher deux statuts qui sont habituellement bien distingués.

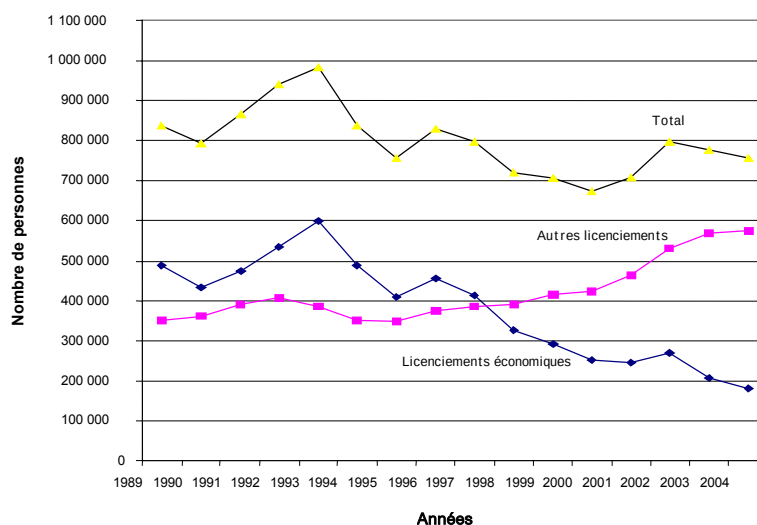
On voit toutefois que le législateur a conçu ces articulations comme des passerelles qui permettent au salarié de passer du quai du travail précaire au navire du contrat à durée indéterminée, à une époque où ce dernier constituait un modèle de sécurisation de la relation d'emploi. On sait que ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'accroissement du nombre de licenciements pour motif personnel (V. graphique 2), les aléas des restructurations (licenciement pour motif économique) et l'arrivée de nouveaux contrats à durée indéterminée dont la rupture est facilitée (de type « contrat nouvelles embauches ») montre qu'il n'est peut-être plus opportun de vouloir embarquer le salarié dans un paquebot qui restera à quai. Un quai sur lequel il risque de revenir par une autre passerelle, celle du licenciement pour motif économique ou pour motif personnel notamment. Bien qu'elles ne soient pas inutiles, ces politiques de sécurisation ne sauraient plus tenir lieu de modèle à la mise en place d'une flexicurité adaptée aux évolutions modernes des organisations de travail.

GRAPHIQUE 2 : LICENCIEMENTS ET DEMISSIONS



Source : Base 100 = 1988. Dares, DMMO (établissements de 50 salariés ou plus, les résultats de l'enquête auprès des établissements de 10 à 49 salariés n'étant disponibles que depuis 1996). Graphique figurant dans « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières synthèses*, mars 2006, n° 11.1.

GRAPHIQUE 2 BIS : ÉVOLUTION ET REPARTITION DES LICENCIEMENTS



Source : Bruggeman (F.), Crague (G.), 2005, « Les restructurations demain : avec ou sans les directions d'entreprise ? », *Notes Thomas*, n°18, Commissariat général du Plan, mai.

Il faudrait donc imaginer des procédés d'acquisition et de liquidation de droits qui dépasseraient le seul cadre du contrat (à durée déterminée ou indéterminée). C'est le cas de la technique qui consiste à autoriser le salarié sous contrat précaire à *différer l'exercice de certains droits*, dont on peut penser qu'elle est certainement plus efficace pour son parcours d'emploi que toutes les requalifications en contrat à durée indéterminée. Le législateur a par exemple prévu que toute personne qui, au cours de sa vie professionnelle, a été titulaire d'un *contrat de travail à durée déterminée* peut bénéficier d'un congé de formation qui *se déroule en dehors de la période d'exécution du contrat de travail*. L'action de formation doit débuter au plus tard douze mois après le terme du contrat¹. De même un travailleur intérimaire peut exercer un certain nombre de droits pendant les périodes où aucun lien contractuel ne le lie avec l'entreprise de travail temporaire² (*V. encadré*).

ENCADRE 5

TRAVAIL TEMPORAIRE ET PORTABILITÉ DES DROITS : VERS UNE SÉCURITÉ DE « CONCILIATION »

Pour juguler les effets indésirables de la discontinuité de l'emploi des travailleurs intérimaires, la profession du travail temporaire permet aux salariés de conserver certains droits de tirage qu'ils acquièrent à l'occasion de chaque mission et de sécuriser ces droits par-delà la nécessaire mobilité qu'implique cette forme de travail.

I. – Typologie des droits portables

1. Prévoyance. – Le Fonds d'action sociale du travail temporaire (FASTT) apporte une participation financière forfaitaire substantielle en complément des prestations de Sécurité sociale en cas d'arrêts de travail ou une maladie professionnelle, d'incapacité permanente due à un tel événement. Il verse un capital décès et une rente éducation aux enfants en cas d'accident de trajet (particulièrement nombreux dans un contexte de forte mobilité des salariés), et indemnise la maladie et l'invalidité d'origine non professionnelle.

2. Logement. – Le Fastt facilite l'accès au logement locatif des intérimaires en se portant caution auprès des propriétaires. Un passeport logement valable

deux mois renouvelables est délivré, précisant le montant du loyer qu'il s'engage à garantir (18 mois au maximum sur une période de trois ans). Il met à leur disposition une aide destinée à financer le dépôt de garantie exigé par le propriétaire à la signature du bail. Le Fastt propose des solutions de logement temporaire aux jeunes intérimaires dans 21 résidences en Ile-de-France (partenariat avec l'Association française pour le logement des jeunes travailleurs). Des prêts immobiliers peuvent être consentis aux intérimaires souhaitant acquérir une résidence principale (à partir de 7 700 €). Les intérimaires peuvent bénéficier de prêts pour travaux de 8 000 € maximum.

3. Prêt à la consommation. – Le Fastt facilite l'accès au crédit à la consommation. Le montant du prêt varie pour un financement de projet personnel de 1 600 à 3 900 euros et pour un financement automobile de 1 600 à 10 000 euros.

4. Aides à la famille. – Le Fastt apporte des soutiens à la scolarité (allocation de rentrée scolaire de 153 euros à 458 euros selon le niveau d'études) ou les vacances des enfants (aide aux séjours pour un montant maximum de 305 euros par enfant).

1. C. trav., art. L. 931-14.

2. Mais des études du syndicat des entreprises de travail temporaire (« Prisme ») montrent que nombre de salariés n'acceptent pas de suivre des formations pendant les périodes intermissions. La flexicurité nécessite sans doute une éducation et une prise de conscience des enjeux par les salariés eux-mêmes et pas seulement par les employeurs, les syndicats et l'Etat.

5. Formation. – Les principaux droits à formation sont portables d'une entreprise à une autre (V. modalités, *infra* n° 7) et notamment le congé individuel de formation (CIF), le congé de bilan de compétences, le droit individuel à la formation (DIF).

6. Représentation collective. – Par dérogation au droit commun de la représentation du personnel l'échéance du terme d'une mission d'intérim ne rompt pas le mandat de représentation. C'est donc ici le *statut* du représentant qui est portable

II. – Techniques juridiques de portabilité

7. Cumul de droits acquis au titre de contrats distincts. – Ce procédé consiste à laisser le salarié accumuler l'ancienneté acquise au cours de contrats de mission distincts exécutés dans la *même entreprise* de travail temporaire ou dans *plusieurs entreprises*. Pour le CIF, le congé de bilan de compétences et la VAE, le salarié qui cumule 1 600 heures dans la branche du travail temporaire au cours des 18 derniers mois peut bénéficier de l'un de ces congés alors même qu'il n'aurait travaillé que 600 heures dans l'entreprise de travail temporaire (minimum requis). Pour le DIF les intérimaires justifiant de 2 700 heures dans la profession du travail temporaire dont 2 100 heures dans l'entreprise de travail temporaire auprès de laquelle ils font leur demande, ont droit, en dehors des périodes de mission, à une action de formation, financée par le plan de formation de cette entreprise (Accord, 8 juillet 2004.). Le nombre d'heures travaillées s'apprécie sur une période de 24 mois consécutifs. L'intérimaire acquiert un droit à une action de formation d'une durée maximale correspondant à 40 heures par tranche de 2 700 heures travaillées, dans la limite de 120 heures.

L'objectif est d'encourager la mobilité sans perte des droits acquis (tout en fidélisant à la branche les salariés expérimentés), d'encourager la consommation des heures de formation à actions qui sécurisent l'accès à de nouveaux emplois en réduisant les périodes de chômage. Pour les prêts à la consommation le salarié doit justifier de 1 600 heures de travail dans la branche du travail temporaire au cours des 24 derniers mois, quel que soit le nombre de missions ou d'entreprises de travail temporaire pour lesquels il a travaillé. Mais pour les prêts pour l'achat d'une automobile la durée est rapportée à 600 heures de travail dans la branche au cours des 12 derniers mois. Pour la garantie de loyer la condition requise est d'être en mission actuelle pour les plus de 30 ans, et/ou de l'avoir été dans les 3 mois précédant la demande pour les moins de 30 ans. Pour les prêts « travaux » il faut être en mission d'intérim au moment où la demande est présentée. Les allocations de rentrée scolaire et universitaire ne sont accordées que si l'intéressé justifie à la date de dépôt de la demande de 600 heures d'ancienneté dans la branche au cours des 12 derniers mois à condition qu'il soit en mission d'intérim entre le 1^{er} août et le 30 septembre de l'année civile de cette demande. Mais pour les allocations de séjours de vacances aux enfants il faut être en mission au moment de la demande ou l'avoir été au cours des 30 jours précédents. Pour la complémentaire santé l'adhérent quel que soit son âge, doit justifier de son statut d'intérimaire sur le mois de l'adhésion, ou sur le mois précédant la date de l'adhésion, au moyen d'un contrat de mission ou de mission-formation. **Ce système permet une maîtrise totale de la politique**

de gestion des ressources humaines au sein de la branche en ciblant les salariés qui pourront bénéficier des diverses prestations tout en contrôlant le coût de cette politique.

8. Assimilation de périodes non-travaillées à du temps de travail. – Lorsque la relation de travail avec une entreprise est discontinuée, il est techniquement possible de laisser le salarié accumuler l'ancienneté acquise pendant l'exécution de plusieurs contrats à des périodes distinctes en ciblant préalablement les droits auxquels cette ancienneté s'applique. **C'est ainsi que certaines périodes d'intermissions pendant lesquelles le salarié ne travaille pas sont assimilées à des temps contractuels de travail ce qui permet de reconstituer une continuité d'emploi pour l'acquisition de certains droits.** C'est le cas des heures de délégation des titulaires de mandats de représentation utilisées en dehors des périodes de mission (Accord du 8 novembre 1984 sur le droit syndical dans le travail temporaire et accord national du 27 octobre 1988 relatif à la représentation du personnel des entreprises de travail temporaire), du contrat qui a pour objet exclusif l'exercice d'un mandat syndical (Accord Manpower, 26 janvier 1990 (« Droit syndical, institutions représentatives du personnel ») ou de la formation professionnelle du travailleur temporaire qui peut être suivie en dehors des périodes de mission afin de ne pas gêner leur exécution (Accord du 15 octobre 1991).

9. Exercice de droits hors cadre du contrat de travail. – Le travailleur intérimaire peut exercer un certain nombre de droits pendant les périodes où aucun lien contractuel ne le lie avec l'entreprise de travail temporaire. C'est ainsi que le législateur prévoit que l'échéance du terme du contrat de mission n'emporte pas déchéance du mandat de représentation d'un délégué du personnel, d'un délégué syndical et d'un membre du comité d'entreprise (C. trav. art., L. 412-18, L. 425-1, L. 436-1). De même l'aménagement des règles d'électorat et d'éligibilité a permis de rendre électeurs ou éligibles des salariés qui ne seraient pas en mission à la date de l'élection : il suffit d'être en mission à la date de confection des listes électorales (C. trav. art., L. 423-10, L. 433-7).

III. – Financement de la portabilité

10. Mutualisation du coût de la formation. – Les droits sont financés par une cotisation ou une surcotisation versée par l'entreprise de travail temporaire à un organisme tiers contre lequel le salarié exerce son droit de créance. Cet organisme assure le financement de la formation des intérimaires en collectant et en gérant les fonds issus de la contribution obligatoire des entreprises au titre de la formation professionnelle continue. Toutes les entreprises de travail temporaire de 10 salariés et plus doivent consacrer 2 % de leur masse salariale à la formation de leurs salariés. Elles versent au FAF.TT la totalité de leur obligation en matière de formation professionnelle pour la professionnalisation (0,5 % de la masse salariale) et de congé individuel de formation des intérimaires et des permanents en CDI (0,3 % de la masse salariale intérimaire et CDI) et en CDD (1% de la masse salariale CDD). En pratique pour financer son plan de formation, l'entreprise choisit entre deux modalités : l'option A qui consiste à verser au moins 35 % de sa contribution au

FAF.TT et l'option B au terme de laquelle l'entreprise verse au FAF.TT entre 7 % et 35 % de sa contribution. Quelle que soit l'option retenue, les entreprises versent au FAF.TT le reliquat de la contribution légale non utilisée (en moyenne, les entreprises de moins de 10 salariés versent une contribution de 0,25 % de leur masse salariale pour la formation continue, et une contribution de 0,15 % pour les formations en alternance).

11. Mutualisation du coût des actions sociales. – Les actions sociales sont financées par les entreprises de travail temporaire à hauteur de 0,3 % de la masse des salaires des contrats de travail temporaire.

12. Articulation avec les œuvres sociales des comités d'entreprise. – Le fonds d'action sociale peut conclure des conventions annuelles de gestion avec les comités d'entreprise déjà dotés d'un budget au titre des activités sociales et culturelles. L'attribution d'une dotation complémentaire est possible. Un accord d'entreprise est nécessaire. Il a pour objet de déterminer les modalités pratiques d'instruction et d'attribution des interventions individuelles aux salariés qui remplissent les critères d'attribution déterminés par le Fastt.

IV. – Structures de gestion de portabilité

13. FASTT. – Le Fonds d'action sociale du travail temporaire (FASTT) est une association paritaire de type « loi du 31 juillet 1901 », créée en 1993. Il s'agit d'une structure administrée par l'organisation syndicale patronale, le Syndicat (patronal) des Entreprises de Travail Temporaire (SETT), et les organisations syndicales salariales (CGT, CFDT, CGT-FO, CFE-CGC, CFTC).

14. FAF-TT. – Le Fonds d'assurance formation du travail temporaire a un statut d'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) et d'OPACIF (Organisme Paritaire Agréé pour le Congé Individuel de Formation). Créé en 1983, le FAF.TT est administré par les organisations professionnelles d'employeurs (SETT) et de salariés (CFDT, CFE-CGC-FNECS, CFTC, USI-CGT, CGT-FO).

15. Assurances. – Le FASTT se contente d'être le maître d'œuvre des droits à portabilité. La maîtrise d'ouvrage a été confiée à des compagnies d'assurance du secteur concurrentiel : Bayard pour la prévoyance, l'IREPS pour la retraite complémentaire.

16. Prestataires sous-traitants. – Divers prestataires extérieurs sont chargés de mettre en place des plateformes de services (*call center* notamment) pour assurer les prestations du FASTT.

V. – Sources du droit à portabilité

17. Négociation collective. – La source du droit à portabilité repose principalement sur la négociation d'accords collectifs de branche étendus (notamment l'accord national sur les préoccupations sociales des salariés temporaires du 24 juin 1992 et l'accord national du 15 octobre 1991 relatif à la formation professionnelle des salariés). L'entreprise de travail temporaire étant un employeur par détermination de la loi la création d'une telle branche en a été facilitée ce qui n'est pas le cas d'autres formes de relations de travail « précaire », notamment les contrats de travail à durée déterminée.

18. Loi. – L'aménagement des règles du Code du travail en matière d'électorat, d'éligibilité et de représentation collective est d'origine légale.

Le législateur ou les partenaires sociaux autorisent aussi parfois le cumul des droits acquis au titre de contrats distincts. C'est encore le cas du travailleur temporaire qui peut accumuler l'ancienneté acquise au cours de contrats de mission distincts exécutés dans la *même entreprise* de travail temporaire ou dans *plusieurs entreprises* (*V. encadré ci dessus*). Une variante de ce procédé consiste à assimiler des *périodes non-travaillées à du temps de travail* : lorsque la relation de travail avec une entreprise de travail temporaire est discontinuée, il est techniquement possible de laisser le salarié intérimaire accumuler l'ancienneté acquise pendant l'exécution de plusieurs contrats à des périodes distinctes en ciblant préalablement les droits auxquels cette ancienneté s'applique (*V. encadré 5*). C'est ainsi que certaines périodes *intermissions* pendant lesquelles le salarié ne travaille pas sont *assimilées à des temps contractuels de travail*, ce qui permet de reconstituer une continuité d'emploi pour l'acquisition de certains droits ¹.

Dans ces derniers exemples le législateur et les partenaires sociaux sont parvenus à un *trade-off* original entre flexibilité et sécurité. Cette « flexicurité » est-elle satisfaisante

1. Cas des heures de délégation des titulaires de mandats de représentation utilisées en dehors des périodes de mission, du contrat qui a pour objet exclusif l'exercice d'un mandat syndical ou de la formation professionnelle du travailleur temporaire qui peut être suivie en dehors des périodes de mission afin de ne pas gêner leur exécution.

au regard des objectifs que l'on poursuit aujourd'hui ? Même si elle reste limitée à des objets particuliers qui reposent sur des organisations internes aux branches professionnelles, les résultats positifs enregistrés méritent que cette piste continue à être explorée. En effet, les parties prenantes sont parvenues à s'affranchir du cadre *statique* du contrat de travail et à raisonner dans celui plus *dynamique* d'un parcours professionnel. Ceci signifie qu'il faudrait pouvoir inscrire les politiques du travail et de l'emploi dans cette dynamique, et systématiquement mesurer le degré de « flexicurité » qu'apporte une règle nouvelle. On verrait ainsi (ce n'est qu'un exemple) que le législateur s'est trompé en croyant pouvoir assurer une certaine sécurité en limitant les possibilités de recours au contrat à durée déterminée, c'est-à-dire en présumant que la flexibilité offerte à l'employeur ne pouvait que se payer de l'insécurité du salarié, ce qui s'avère inexact : le recours croissant aux contrats précaires depuis vingt ans prouve l'échec de cette législation qui se veut restrictive. La question est aujourd'hui de savoir si l'on en prend acte et si l'on est prêt à imaginer de nouvelles sécurités attachées à un contrat précaire, et lesquelles (extension aux CDD de la portabilité des droits, par exemple, à l'instar de ce qui existe déjà pour les contrats de travail temporaire).

II.2.2./ Assurer la portabilité des droits

Les techniques de portabilité ¹ des droits existent déjà et il serait souhaitable de les étendre de manière ciblée. Mais il faut le faire avec prudence car cette politique peut butter sur des obstacles imprévus. En effet, si la portabilité consiste à autoriser le transfert de droits acquis par le salarié, elle peut être également prise à revers par l'employeur qui s'en servira pour déplacer les charges qu'il ne veut pas assumer en les faisant supporter par d'autres. Autrement dit, il faut prendre garde à ce qu'un dispositif de « flexicurité » n'échappe à ses auteurs en créant de nouvelles insécurités. L'exemple le plus connu de ces déboires est la règle du transfert du contrat de travail à l'occasion d'une opération d'acquisition, de vente ou de fusion qui autorise le salarié à conserver ses droits alors qu'il a changé d'employeur : le Code du travail prévoit que tous les contrats en cours subsistent en l'état avec le nouvel employeur ². C'est cette règle que l'on applique lorsque les dirigeants de l'entreprise souhaitent se séparer de services liés à des fonctions d'administration ou à des opérations qui ne relèvent pas directement de son activité principale ³. L'entreprise qui externalise supprime les emplois qui correspondaient au service transféré. Les contrats de travail ne sont cependant pas rompus car ils continuent à être exécutés chez le nouvel employeur dans les conditions qui étaient celles qui s'appliquaient

-
1. La portabilité n'est pas une notion juridique. En informatique la portabilité caractérise un programme qui peut être transféré entre plusieurs ordinateurs. En téléphonie, la portabilité du numéro permet de conserver ce dernier à l'occasion d'un changement d'opérateur. Dans les relations de travail il s'agirait de techniques qui permettent de conserver un certain nombre de droits à l'occasion d'un changement d'employeur ou d'un changement d'entreprise en attachant ces droits à la personne du salarié. A la portabilité s'oppose une autre technique de transfert : la mutualisation.
 2. C. trav., art. L. 122-12, al. 2.
 3. L'informatique, les ressources humaines, la paye, la formation, les conseils, la communication, les études et recherches, la comptabilité, les services juridiques, l'entretien des locaux...

chez l'employeur précédent : qualification, rémunération, maintien de l'ancienneté acquise. Sur le terrain du statut collectif, lorsque l'application d'une convention ou d'un accord est mise en cause dans une entreprise en raison notamment d'une telle fusion, cession, scission ou d'un changement d'activité, ladite convention ou ledit accord continue de produire effet jusqu'à ce qu'un nouveau texte issu d'une négociation lui soit éventuellement substitué, ou à défaut, pendant un délai d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis¹. Dans ce cas on voit que la flexibilité offerte à l'employeur est très importante. La règle du transfert des contrats de travail lui facilite toutes les opérations capitalistiques qu'il envisage de faire, sans souci des questions de personnel. La sécurité est également très grande pour le salarié dans la mesure où il bénéficie de la continuité de son emploi.

Et pourtant cette règle offre très peu de liberté au salarié qui ne maîtrise plus son parcours professionnel. Un auteur a récemment dénoncé le caractère obligatoire du changement d'employeur car la Cour de cassation interprète le second alinéa de l'article L. 122-12 du Code du travail dans un sens qui ne permet pas au salarié de refuser le transfert, contrairement à ce que prévoit une directive communautaire (Supiot, 2006). Le salarié se trouve alors embarqué dans un bateau qui a bien quitté le quai, mais dont il ne sait pas où il va le mener, et qui dans bien des cas ira s'échouer sur les sables mouvants des difficultés économiques. Une étude sur les restructurations vient de montrer que l'opération de cession pouvait avoir pour seul objectif d'éloigner l'entreprise du groupe auquel elle appartenait pour procéder à sa mise en redressement ou en liquidation judiciaire et en faire supporter le coût à la collectivité (Beaujolin, 2006). Dans un tel cas on voit que le salarié qui aurait eu besoin de recouvrer une certaine autonomie pour arbitrer les avantages et les inconvénients du changement d'employeur, n'a pas été en mesure de le faire alors que l'entreprise commençait déjà à déperir. La règle du changement d'employeur peut donc s'avérer être un piège redoutable alors même que sa philosophie est d'assurer la sécurité du salarié.

Des solutions qui mériteraient d'être approfondies ont été proposées pour remédier à ces inconvénients. Dans son rapport pour 2005 le Conseil économique et social qui attirait l'attention sur les risques que comportaient de telles opérations de transfert, a dressé la liste des droits qui devraient être consolidés : préparer et accompagner les mobilités professionnelles, articuler les dynamiques professionnelles et territoriales, construire une politique d'accompagnement des salariés à chacune des étapes, étudier la transférabilité des droits attachés aux mandats de représentation des personnels, concilier la mobilité du travail et la sécurisation des parcours professionnels, assurer des mobilités positives, avancer vers une portabilité des droits sociaux, assurer les conditions du transfert du contrat de travail et du statut collectif, enrichir les droits transférables du contrat de travail, soutenir les opportunités de développement professionnel, etc.

1. C. trav., art., L. 132-8. Au-delà les salariés transférés conservent les avantages individuels acquis nés des dispositions conventionnelles antérieures.

Observons que dans d'autres domaines, de nombreuses dispositions permettent déjà de faciliter l'accompagnement des mobilités et la sécurisation des parcours. Mais il leur manque peut-être des articulations. C'est le cas des règles qui permettent la transition entre l'emploi et la **formation** : bilan de compétence, congé individuel de formation, congé pour examen. Certains dispositifs ont pour objet de faciliter les transitions entre le **chômage et le travail indépendant** (congé pour création d'entreprise, aide aux chômeurs créateurs d'entreprise). D'autres facilitent le passage du **salarial vers le travail indépendant** : c'est ainsi qu'il a été créé un dispositif d'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique (V. encadré) qui est défini comme le contrat par lequel une personne morale s'oblige à fournir, par les moyens dont elle dispose, une aide particulière et continue à une personne physique, non salariée à temps complet, qui s'engage à suivre un programme de préparation à la création ou à la reprise et à la gestion d'une activité économique ¹. Toutefois ces dispositifs constituent de simples mécanismes de transition et ne permettent pas la portabilité de droits acquis antérieurement.

En revanche cette portabilité existe dans le cadre de dispositifs de type « **comptes** » qui permettent au salarié de capitaliser des droits et de les exercer de façon différée, mais que les employeurs et les syndicats ont du mal à faire vivre. On pense au **compte épargne-temps** de l'article L. 227-1 du Code du travail. Certaines conventions ou accords collectifs de travail prévoient la transférabilité du crédit porté à ce compte d'une entreprise à l'autre dans la même branche. Mais à défaut de dispositions d'une convention ou d'un accord collectif de travail prévoyant les conditions de transfert des droits d'un employeur à un autre, le salarié se contentera de percevoir une indemnité correspondant à la conversion monétaire de l'ensemble des droits qu'il a acquis, en cas de rupture du contrat de travail.

Il en est de même du **droit individuel à la formation** : le DIF est transférable en cas de licenciement du salarié. Dans ce cas, le montant de l'allocation de formation correspondant aux heures acquises au titre du DIF et n'ayant pas été utilisées est calculé sur la base du salaire net perçu par le salarié avant son départ de l'entreprise. Les sommes correspondant à ce montant doivent permettre de financer tout ou partie d'une action de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience ou de formation, lorsqu'elle a été demandée par le salarié avant la fin du délai-congé. A défaut d'une telle demande, le montant correspondant au droit individuel à la formation n'est pas dû par l'employeur ².

Une autre variante peut consister à externaliser le compte. C'est ainsi que pour les congés payés, des décrets peuvent instituer des **caisses de congé** auxquelles doivent obligatoirement s'affilier les employeurs intéressés qui relèvent notamment des professions où les salariés ne sont pas habituellement occupés d'une **façon continue chez un**

1. C. com., art. L. 127-1.

2. C. trav., art. L. 933-6.

même employeur au cours de la période reconnue pour l'appréciation du droit au congé ¹. Les décrets fixent, en particulier, la nature et l'étendue des obligations des employeurs, les règles d'organisation et de fonctionnement des caisses ainsi que la nature et les conditions d'exercice du contrôle de l'État à leur égard.

Dans ces exemples la portabilité des droits évite au salarié de perdre tous ceux qu'il a acquis lorsqu'il vient à perdre son emploi. Cette portabilité constituerait non seulement un facteur de sécurisation de la situation du salarié, mais également une source de flexibilité : le salarié accepterait plus facilement que la relation d'emploi soit rompue s'il savait pouvoir conserver un certain nombre de droits ².

II.2.3./ Rupture du contrat et continuité de l'emploi

Le législateur a déjà tenté de concilier flexibilité et sécurité dans le cadre des dispositions portant régime de la rupture d'un contrat de travail pour motif économique. Une telle rupture peut être facilitée lorsque la continuité de l'emploi du salarié est assurée, ce qui veut dire que la sécurisation des parcours professionnels peut stimuler la flexibilité quantitative externe. Inversement l'extension des pratiques de flexibilité quantitative externe nécessite que soit mise en place une sécurisation des parcours. Les procédés utilisés par le législateur sont donc ambivalents car ils s'alimentent mutuellement : la flexibilité rend impérieuse le développement de mécanismes de sécurisation des parcours, cependant que la sécurisation risque de renforcer l'essor des pratiques de flexibilité quantitative externe.

Le législateur utilise traditionnellement trois leviers pour obtenir ce *trade-off*. Le premier consiste à mettre à la charge de l'employeur un certain nombre d'obligations de **sécurisation des parcours** lorsqu'il envisage un licenciement. En second lieu des **transitions sont aménagées** entre le statut de l'emploi et le statut du chômage. En troisième lieu **l'État finance des mesures d'intervention**.

Sécurisation des parcours dans la période préalable ou concomitante au licenciement

Le législateur français (comme la Cour de cassation) retient une conception très *intuitu personae* de la prise en charge de l'adaptation du salarié aux évolutions de l'emploi, qu'il met à la charge de l'employeur. Le Code du travail fait ainsi obligation à l'employeur d'assurer l'**adaptation** des salariés à leur poste de travail ainsi que de **maintenir leur capacité à occuper un emploi**, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ³. Tout le droit de la formation professionnelle, son financement et sa gestion paritaire en découlent. Dans le même ordre d'idées les salariés devenus

1. C. trav., art. L. 223-16.

2. Sur les techniques mobilisables, notamment celle de la consignation, V. *infra* tableau 9.

3. C. trav., art. L. 930-1.

inaptes à leur emploi par suite d'un accident ou d'une maladie d'origine professionnelle ¹, ou non-professionnelle ², sont créanciers d'une **obligation de reclassement**. L'employeur doit alors faire diligence en recherchant si le travailleur peut être affecté dans l'entreprise à un poste approprié à ses capacités physiques telles qu'elles ont été appréciées par le médecin du travail ³.

De même le licenciement pour motif économique ne peut être prononcé que lorsque tous les efforts de **formation** et d'**adaptation** ont été réalisés et que le **reclassement** de l'intéressé sur un emploi ne peut être réalisé ⁴. À défaut le licenciement est dépourvu de cause réelle et sérieuse. Ceci signifierait qu'un employeur qui adopterait une politique de formation, qui adapterait et reclasserait **préalablement** ses salariés pourrait licencier pour motif économique s'il justifiait d'un tel motif. Le motif ne se suffit pas à lui-même : il faut que les efforts de formation, d'adaptation et de reclassement aient été accomplis. Ces mesures préalables (des obligations de moyens et non de résultat) sont à la fois une cause du licenciement (« J'ai formé, adapté et reclassé donc je peux licencier ») et une conséquence (« J'envisage de licencier donc je dois former, adapter et reclasser »). Ces mesures facilitent donc le licenciement en même temps qu'elles en préviennent les conséquences. Ce sont typiquement des mesures de flexicurité.

Il en est encore ainsi pour la **période concomitante au licenciement**. Le plan de sauvegarde de l'emploi qu'un employeur d'au moins cinquante salariés doit adopter et mettre en œuvre s'il licencie au moins dix salariés sur trente jours contient des mesures visant à permettre et faciliter les transitions professionnelles et éviter que le salarié ne devienne demandeur d'emploi. Ces mesures consistent en des actions en vue du **reclassement interne** des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou, sous réserve de l'accord exprès des intéressés, sur des emplois de catégorie inférieure. Il peut s'agir aussi de **créations d'activités nouvelles** par l'entreprise et d'actions favorisant le **reclassement externe** à l'entreprise ⁵.

De son côté la Cour de cassation qui était à l'origine de certaines de ces obligations (adaptation et reclassement notamment) fondait sa jurisprudence sur le troisième alinéa de l'article 1134 du Code civil aux termes duquel les conventions « *doivent être exécutées de bonne foi* ». Un certain consensus existe donc en France pour mettre à la charge de l'employeur une obligation de formation, d'adaptation et de reclassement des salariés, notamment lorsqu'ils sont licenciés pour motif économique.

1. C. trav., art. L. 122-24-4.

2. C. trav., art. L. 322-32-5.

3. C. trav., art. L. 241-10-1.

4. C. trav., art. L. 321-1.

5. Notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi, mais aussi d'actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés, d'actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents, des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ou des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires effectuées de manière régulière.

Aménagement des transitions entre emploi et chômage

L'employeur n'est toutefois pas laissé seul face à cette responsabilité qui est soutenue par une *politique de l'emploi*. L'évolution récente la plus remarquable de cette politique a consisté à mettre en place des périodes de transition entre l'emploi et le chômage en vue de faciliter le retour à l'emploi de l'intéressé. La **Convention de reclassement personnalisé** (entreprises de moins 1000 salariés) a ainsi pour objet de lui faire bénéficier, après la rupture de son contrat de travail, d'actions de soutien psychologique, d'orientation, d'accompagnement, d'évaluation des compétences professionnelles et de formation destinées à favoriser son reclassement¹. Le **Congé de reclassement** (entreprises d'au moins 1000 salariés) a pour objet de permettre au salarié de bénéficier d'actions de formation et des prestations d'une cellule d'accompagnement des démarches de recherche d'emploi². Le **Contrat de transition professionnelle** mis en place à titre expérimental dans certains bassins d'emplois s'adresse aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement³. Dans les entreprises concernées, l'obligation faite à l'employeur de proposer un CTP se substitue à l'obligation de proposer une convention de reclassement personnalisé. Le CTP, d'une durée maximale de 12 mois, a pour objet le suivi d'un **parcours de transition professionnelle** pouvant comprendre des mesures d'accompagnement, des périodes de formation et des périodes de travail au sein d'entreprises ou d'organismes publics⁴.

Ces dispositifs révèlent la volonté du législateur de mettre en place des « parcours de reclassement » au moyen de statuts hybrides qui brisent la dichotomie entre l'emploi (l'activité) et le chômage (l'inactivité). La création de ces statuts répond à la nécessité d'articuler des mesures d'une grande variété et diversement financées⁵ : bilans personnels, formations, actions de soutien, courtes expériences d'emploi, stages, validation de compétences, etc. Ces statuts posent de multiples difficultés juridiques car il est néces-

1. C. trav., art. L. 321-4-2.

2. C. trav., art. L. 321-4-3.

3. L. n° 2006-339, 23 mars 2006. En cas d'acceptation par le salarié de la **convention de reclassement personnalisé**, le contrat de travail est réputé rompu d'un commun accord et l'intéressé est placé sous le statut de stagiaire de la formation professionnelle (C. trav., art. L. 321-4-2). Une solution similaire a été retenue pour le **contrat de transition professionnelle** : en cas d'acceptation, le contrat de travail du salarié est rompu par commun accord des parties, à la date d'expiration du délai de réflexion donnée au salarié (Ord. n° 2006-433, 13 avr. 2006). Cette rupture ne comporte ni préavis, ni indemnité de préavis, mais ouvre droit aux indemnités légales et conventionnelles de licenciement. Le CTP débute au lendemain de la date de rupture du contrat de travail. Dans un délai de 15 jours à compter de cette date, la filiale de l'AFPA formalise par écrit le contrat de transition professionnelle avec son bénéficiaire (D. n° 2006-440, 14 avr. 2006). Bien que la personne soit titulaire d'un « contrat », il ne s'agit pas d'un contrat de travail, car ici encore l'intéressé est considéré comme un stagiaire de la formation professionnelle. En revanche le **congé de reclassement** est effectué **pendant le préavis**, dont le salarié est dispensé de l'exécution (C. trav., art. L. 321-4-3). Lorsque la durée du congé de reclassement excède la durée du préavis, le terme de ce dernier est reporté d'une durée égale à la durée du congé de reclassement restant à courir. Pendant cette période, le préavis est suspendu.

4. Pendant la durée de ce contrat, et en dehors des périodes durant lesquelles il exerce une activité rémunérée, le titulaire du CTP perçoit une « allocation de transition professionnelle » égale à 80 % du salaire brut moyen perçu au cours des 12 mois précédant la conclusion du CTP. Le CTP est signé entre le salarié concerné et la filiale de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) spécialement créée à cet effet.

5. Au demeurant les faibles moyens affectés au service public de l'emploi en France, comparativement à ceux des pays nordiques, ont conduit le législateur à mettre à la charge de l'employeur et parfois du salarié lui-même des obligations de financement de ces périodes intermédiaires.

saire de les articuler à des assurances auxquelles seuls cotisent habituellement des travailleurs titulaires d'un contrat de travail (droit au chômage, aux prestations de sécurité sociale, couverture au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles etc.). Il révèle en outre que le travailleur n'est plus stigmatisé dans un état (celui de chômeur en l'occurrence) mais que l'on voit en lui un **actif** dont la carrière évolue. Un cadre juridique est alors créé pour permettre de décliner des parcours personnalisés. On peut donc considérer ce cadre comme une politique de flexicurité dans la mesure où il a pour objet de donner un statut à l'ensemble des actions mises en œuvre par le salarié qui lui permettront de recouvrer une situation sur le marché de l'emploi.

Mesures d'interventions financées par l'État

De tout temps l'État est intervenu pour accompagner les transitions et pour financer les mesures de sécurisation des parcours professionnels. C'est le cas du congé de **conversion**¹, qui consiste en des mesures temporaires d'aide aux entreprises qui, par voie de conventions conclues avec l'État, réalisent un programme de reclassement de leurs effectifs en engageant des actions de réinsertion professionnelle **préalables** aux suppressions d'emplois².

De nombreuses aides se sont ajoutées depuis pour permettre à l'employeur de se séparer de la main-d'œuvre en la reclassant. Chacune de ces aides correspond à une situation particulière qui va de la simple anticipation des licenciements aux mesures d'urgence en cas de restructuration.

C'est ainsi qu'un dispositif public d'appui à l'élaboration des **plans de gestion prévisionnelle des emplois** et des compétences (GPEC) a été institué au profit des PME³.

1. C. trav., art. R. 322-1, 5°.

2. En accordant aux salariés concernés un congé d'une durée de quatre mois minimum leur garantissant une allocation de conversion au moins égale à 65 % de la rémunération brute moyenne des douze mois précédant l'entrée en congé, et à 85 % du salaire minimum interprofessionnel de croissance.

3. L. n° 2002-73, 17 janv. 2002, art. 95 ; C. trav., art. L. 322-7. À ce titre l'État peut prendre en charge, par voie de convention passée avec l'entreprise, et dans la limite de 50 %, les coûts de conseil externe supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un plan de GPEC dans le cadre de conventions (*D. n° 2003-681 du 24 juillet 2003 ; Circ. DGEFP no 2004-010, 29 mars 2004*). La politique de l'État est d'accorder l'aide en faisant en sorte que les parties prenantes aient une approche territoriale de la GPEC (par bassin d'emploi ou par filière d'activité) et qu'ils privilégient le développement du dialogue social à ces niveaux.

ENCADRE 6

LA GPEC HAPPEE PAR LE DROIT ?

A la suite de l'arrêt Pages Jaunes (Cass. soc., 11 janvier 2006, n° 05-40.977), la Cour de cassation avait jugé utile de publier un communiqué resituant la solution de l'arrêt dans le contexte de la loi de cohésion sociale qui impose aux entreprises une obligation triennale de négocier sur la GPEC :

« cet impératif de gestion prévisionnelle, dont l'article 72 de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 -article L. 320-2 du code du travail - a encore accru la portée, irrigue ces décisions qui portent, il faut le rappeler, sur des modifications du contrat de travail et non sur des suppressions d'emplois. On peut d'ailleurs se demander si dans les entreprises où l'article L. 320-2 du code du travail s'applique, la nouvelle obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et les mesures d'accompagnement susceptibles d'y être associées ainsi que sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires, ne devrait pas conduire à une approche plus rigoureuse des mesures de licenciement économique qui interviendraient par la suite notamment lorsque la gestion prévisionnelle aura été défailante ».

Dans ce sens, le TGI de Nanterre (TGI Nanterre, 5 septembre 2006, n°06/01923) a récemment subordonné la poursuite des procédures des Livres IV et III relatifs au licenciement pour motif économique à l'exécution par

l'employeur des obligations mises à sa charge par l'accord de GPEC qu'il avait conclu.

En pratique, deux situations se présentent :

- l'apparition d'un élément contingent peut faire disparaître les bases de la prévision (fusion-acquisition inopinée, modification dans le capital, etc., et leurs effets souvent mécaniques sur l'emploi)
- le législateur a méconnu une donnée d'organisation essentielle. La GPEC suppose, pour celui qui se voit confier sa mise en œuvre, l'existence de données d'anticipation auxquelles il n'a souvent pas accès, lorsqu'elles existent. Ceci renvoie au caractère subordonné de la gestion des ressources humaines à la gestion du niveau stratégique de l'entreprise. Vu d'une direction financière, en effet, c'est généralement la mise en œuvre des Livres IV et III qui constituera le plus court chemin vers la cible d'effectif, de telle sorte que les mesures de GPEC finissent par se confondre avec celles d'un PSE.

SOURCE :

http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_publications_documentation_2/actualite_jurisprudence_21/chambre_sociale_576/arrêts_577/communiqué_973.html

L'État peut également conclure avec les employeurs des conventions dont l'objet est de reconvertir les salariés dont l'employeur est en difficulté. C'est le cas des **conventions de formation et d'adaptation du FNE** qui sont mobilisées au titre de la conversion (dans un contexte de licenciement économique, ou en amont, lorsque les menaces sur l'emploi sont identifiées), de l'accompagnement des réductions de l'horaire de travail (chômage partiel, aide au passage à temps partiel, réduction collective du temps de travail), ou du recrutement¹. Ces conventions sont centrées sur les entreprises qui rencontrent des difficultés d'emploi immédiates ou qui vont en rencontrer à court terme, et notamment sur les petites entreprises de moins de 250 salariés.

Quant à la **convention de cellule de reclassement**, elle fait partie des actions d'urgence prévues par l'article R. 322-1, 7° du Code du travail, pour assurer le **reclassement externe** de salariés². Peuvent bénéficier de cette mesure les salariés licenciés pour motif économique ou menacés de l'être³.

1. C. trav., art. L. 322-1 s., R. 322-2 à 5 ; Circ. DARES/DGEFP no 2005-01, 20 avr. 2005.

2. C. trav., art. R. 322-1, 7° ; A. 11 septembre 1989 ; A. 1er avril 1992 ; Circ. DARES/DGEFP no 2005-01, 20 avril 2005.

3. L'État conclut une convention de cellule de reclassement avec l'entreprise. L'aide intéresse principalement celles de moins de 2 000 salariés, ou les groupements d'entreprises, ou encore les organismes qualifiés agissant dans le cadre de missions déterminées et temporaires, pour le compte d'entreprises procédant à des licenciements pour motif économique. Ces conventions doivent normalement profiter aux entreprises qui ne peuvent à elles seules supporter le coût d'un tel montage en raison soit de leur taille, soit de leur fragilité financière.

L'aide de l'État peut enfin soutenir le reclassement du salarié par des allocations différentielles. C'est le cas de l'*aide au reclassement externe par allocations temporaires dégressives*¹. Une allocation de compensation financière est accordée au salarié licencié économique qui s'est reclassé dans un emploi à durée indéterminée comportant une rémunération inférieure à celle qu'il recevait au titre de son emploi antérieur².

Il faut toutefois remarquer que ces dispositifs ponctuels manquent cruellement de coordination. Au-delà des effets d'annonce, il est difficile d'articuler des mesures aussi nombreuses que la GPEC, l'obligation préalable de formation-adaptation-reclassement de l'employeur, les mesures prises par l'employeur dans le plan de sauvegarde de l'emploi, le congé de reclassement personnalisé accepté par le salarié, le contrat de transition professionnelle qui s'y substitue éventuellement, les actions de revitalisation du bassin d'emploi mises à la charge de l'entreprise, les mesures prises dans le cadre d'un contrat de site, l'intervention des prestataires extérieurs, les aides de l'État et des collectivités territoriales (V. *infra*), et le développement des maisons de l'emploi ! Il n'est pourtant pas douteux que ces mesures constituent des éléments de sécurisation du parcours professionnel du salarié. C'est donc sur l'efficacité des mesures que devrait aujourd'hui se concentrer une politique de flexicurité³. Observons que de tels dispositifs de sécurisation peuvent en outre servir la politique de flexibilité externe de l'employeur, les licenciements pour motif économique en l'occurrence.

Les mêmes remarques peuvent être faites à propos des nombreuses mesures d'insertion financées par le budget de l'État et des collectivités territoriales qui manquent elles aussi de coordination, ce qui empêche de concevoir que la réinsertion du « bénéficiaire » de ces aides s'exécute dans un parcours progressif. Autrement dit l'intéressé risque de rester figé dans une situation administrative qui lui ôte toute possibilité de flexibilité. Une étude de la Région Rhône-Alpes a ainsi mis en lumière la nécessité de créer un **contrat unique** (à l'image de celui suggéré par le rapport Boissonnat) qui permettrait d'accompagner l'intéressé quelle que soit la nature de ses étapes d'insertion : cette étude observe qu'une « *continuité pourrait ainsi s'établir et permettre une mise en cohérence des différents dispositifs et mesures d'insertion* »⁴.

L'ensemble des mesures d'accompagnement des licenciements dont on vient de voir qu'elles étaient nombreuses et fortement associées à des aides publiques permettent-elles pour autant d'atteindre la « flexicurité » souhaitée ? La réponse doit être nuancée car

-
1. C. trav., art. R. 322-1, 2° et R. 322-6 ; Circ. DARES/DGEFP no 2005-01, 20 avr. 2005.
 2. Le reclassement doit se faire dans une entreprise différente et n'appartenant pas au même groupe, dans un délai d'un an à compter de la notification du licenciement ou de l'adhésion à une convention de conversion (convention de reclassement personnalisé depuis la loi de cohésion sociale).
 3. Une évaluation *ex ante* peut permettre, en effet, d'anticiper les effets d'une politique en les rapportant aux objectifs poursuivis et à leur orientation normative globale (plan de l'efficacité) ; elle peut encore permettre de rapporter les objectifs aux moyens mobilisés et/ou mobilisables (test de cohérence). On conçoit le test d'efficacité en rapportant l'analyse des moyens mobilisés aux résultats obtenus (un argument, face à l'éparpillement des dispositifs, pour mettre au premier plan des tests de cohérence et d'efficacité).
 4. Amnyos Consultants, « Étude de faisabilité d'un dispositif créant un statut et une rémunération uniques durant le parcours d'insertion des personnes les plus en difficulté », Contrat de Plan État - Région Rhône - Alpes, 2002, 47 p. (<http://www.amnyos.com>).

si la flexibilité offerte à l'employeur est assez grande (le législateur donne une définition extensive de la cause réelle et sérieuse de licenciement pour motif économique), les mesures de reclassement censées sécuriser la rupture sont peu efficaces (Beaujolin, 2006).

Il en est encore de même des politiques d'insertion. Les travailleurs en difficulté d'insertion constituent une main-d'œuvre qui subit un chômage de longue durée, mais qui est éventuellement mobilisable en cas de besoin (flexibilité quantitative externe très grande au bénéfice de l'employeur). En revanche aucune sécurité ne rattache l'intéressé à la société, et aucune autonomie ou liberté n'est offerte car l'accès à l'emploi lui est fermé : échecs scolaires, échec des mesures d'insertion, échec des formations ultérieures.

II.3./ Flexibilité quantitative et fonctionnelle interne

La flexibilité quantitative et fonctionnelle interne est généralement identifiée comme une flexibilité temporaire (l'employeur joue sur les temps de travail) et comme une flexibilité financière (l'employeur joue sur la rémunération). Mais nous avons vu précédemment que le temps et la répartition du travail et la question des rémunérations n'étaient plus seulement envisagées par les entreprises comme des modalités de flexibilité quantitative interne, mais qu'elles avaient été autonomisées dans des stratégies de « flexibilité salariale » (V. *supra*). Pour autant la flexibilité quantitative interne n'a pas disparu et l'on peut en identifier de nouvelles formes auxquelles sont associées certaines sécurités.

Priorités de réembauchage

Sous l'expression de « conventions de partage des risques » la doctrine a déjà montré qu'il existait de nouveaux *trade off* portant sur la flexibilité quantitative et fonctionnelle interne. C'est le cas de l'actionnariat salarié ou des clauses d'objectifs stipulées dans les contrats de travail qui reportent les aléas de l'entreprise sur le salarié (Morin, 2000). On peut découvrir d'autres manifestations de cette évolution dans des combinaisons de flexibilité externe **et** interne. Il en est ainsi de la **priorité de réembauchage** après un licenciement pour motif économique ¹.

Le salarié licencié (flexibilité externe) est donc toujours lié à l'entreprise. Mais ce lien n'est pas contractuel. L'entreprise peut faire appel à cette réserve de main-d'œuvre qui n'est certes pas internalisée, mais qu'elle a recensée. De même le salarié peut, s'il le souhaite, réintégrer l'entreprise s'il n'a pas trouvé d'autre situation sur le marché de l'emploi. La priorité de réembauchage devrait donc être articulée aux dispositifs de reclas-

1. Le salarié ainsi licencié bénéficie d'une priorité à être réembauché durant un délai d'un an à compter de la date de rupture de son contrat, s'il manifeste le désir d'user de cette priorité au cours de cette année (*C. trav., art. L. 321-14*). Dans ce cas, l'employeur l'informe de tout emploi devenu disponible et compatible avec sa qualification. En outre, l'employeur est tenu d'informer les représentants du personnel des postes disponibles et d'afficher la liste de ces postes. Le salarié ayant acquis une nouvelle qualification bénéficie également de la priorité de réembauchage au titre de celle-ci, s'il en informe l'employeur.

sement externe, par exemple en étendant légalement ou conventionnellement le bénéfice au niveau du groupe ce qui permettrait de donner une plus grande efficacité au reclassement des travailleurs licenciés¹. En tout état de cause ce type de disposition devrait être mieux exploité car il introduit une sorte de « droit de suite » du salarié sur son ancien emploi ou sur un autre emploi dans l'entreprise qu'il a quittée.

Mobilités géographiques

Au-delà de cette curiosité qui mêle des types de flexibilité différente, il arrive que le recours à des formes de flexibilité interne soit le moyen d'éviter le recours à la flexibilité externe. L'employeur peut alors être amené à faire des arbitrages favorables au salarié, même lorsqu'ils lui apparaissent dans un premier temps désavantageux. C'est le cas de la mobilité géographique (flexibilité quantitative interne) qui permet à l'employeur d'adapter la force de travail aux évolutions de l'organisation de l'entreprise, sans avoir à rompre le contrat, donc sans recourir à des mesures de flexibilité externe qui sont plus défavorables au salarié.

La Cour de cassation juge que l'employeur peut changer le lieu de travail du salarié et lui imposer une certaine mobilité géographique qui peut résulter de la nature des fonctions exercées (chef de chantier...) ou de l'activité de l'entreprise (travaux publics, services en ingénierie informatique...). Il peut également modifier le lieu de travail du salarié pour peu que ce changement intervienne dans un même secteur géographique, par exemple d'une grande ville à sa banlieue et inversement, ou de banlieue à banlieue. De manière plus radicale le salarié dont le contrat stipule une clause de mobilité devra partir là où son employeur le mute.

Sociologiquement il existe certainement une différence très grande entre le cadre qui est amené à changer de lieu de travail parce que sa fonction s'y prête ou parce que de telles mobilités lui font envisager des perspectives de carrières intéressantes, et la vendeuse d'un grand magasin parisien contrainte de partir du centre de la ville à une boutique d'aéroport. La mobilité peut donc être subie ou choisie². Lorsqu'elle est choisie le salarié s'approprie une flexibilité dont il va essayer de tirer profit. La mobilité permet alors au salarié de construire des parcours professionnels dans une même entreprise ou dans le même groupe. Parfois ces parcours sont élaborés conjointement avec la direction de l'entreprise,

-
1. En effet, la priorité de réembauchage de l'article L. 321-14 s'exerce à l'égard de l'**entreprise** et subsiste d'ailleurs en cas de reprise de l'entité économique par un autre employeur (Cass. soc., 5 févr. 2002, RJS 4/2002, n° 397). En revanche les possibilités de reclassement d'un salarié au titre de l'obligation dont l'employeur est débiteur préalablement au licenciement doivent être recherchées à l'intérieur du **groupe** auquel appartient l'employeur concerné (C. trav., art. L. 321-1). Mais la Cour de cassation ne donne pas au groupe le même périmètre que celui qui est retenu en droit des sociétés ou en droit de la représentation collective (comité de groupe notamment) : le groupe est constitué des entreprises dont les activités, l'organisation ou le lieu d'exploitation leur permettent la permutation de tout ou partie du personnel. Par voie de conséquence la seule détention d'une partie du capital d'une société par d'autres sociétés n'implique pas en soi la possibilité d'effectuer entre elles la permutation de tout ou partie de leur personnel et ne caractérise pas l'existence d'un groupe au sein duquel le reclassement doit s'effectuer (Cass. soc., 27 oct. 1998, Bull. civ. V, n° 459). La même jurisprudence s'applique au reclassement interne prévu dans un plan de sauvegarde de l'emploi (Cass. soc., 18 nov. 1998, Bull. civ. V, n° 502).
 2. Cf. Crague (G.), 2003, « Des lieux de travail de plus en plus variables et temporaires », *Economie et Statistique*, n° 369-370, pp. 191-212.

ils font l'objet de stratégies (cas des salariés dits à « haut potentiel »), ils sont adaptés au profil du salarié, donnent lieu à des soutiens spécifiques, à des formations etc. La mobilité devient alors un dispositif de « flexicurité » : la flexibilité interne est en quelque sorte sécurisée et, en tout cas mise à contribution pour renforcer les compétences du salarié. À l'inverse lorsque la mobilité est subie l'entreprise dispose toujours d'une grande flexibilité interne, mais le salarié perd toute autonomie dans la définition de son parcours professionnel qu'il ne maîtrise pas.

Les congés et périodes de suspension du contrat de travail : des sécurités de conciliation ?

La mobilité peut ne pas être géographique mais prendre la forme de suspensions temporaires du contrat de travail pour faciliter des transitions professionnelles ou personnelles. Ces procédés ont été étudiés par les économistes sous le nom de « marchés transitionnels » (qui recouvrent au demeurant de nombreuses autres situations qui ne sont pas abordées dans les lignes qui suivent). Ces possibilités de transition ont connu un essor important depuis une vingtaine d'années. Elles traduisent la volonté du législateur de conduire des politiques transversales qui offrent des passerelles entre l'emploi, le chômage, la formation, la famille, la vie personnelle, les activités de représentation, les activités civiques, le travail indépendant. Il faut insister sur le caractère vital de certains de ces aménagements. C'est ainsi, pour ne prendre qu'un seul exemple, que les sapeurs-pompiers volontaires représentent 85 % de l'effectif total des sapeurs-pompiers et assurent la quasi-totalité des premiers secours au niveau national¹. On peut déduire de cet exemple que la capacité à accorder de la mobilité permet d'assurer une cohésion sociale et qu'il devrait être utile de mieux s'intéresser à l'organisation et au financement des marchés transitionnels.

Peut-être est-ce avec cette grille de lecture qu'il faut comprendre les droits à transitions qui existent déjà : transition entre l'emploi et des événements familiaux (congé pour événements familiaux, de maternité, d'adoption, de paternité, pour enfant malade, pour élever un enfant, congé postnatal, congé de présence parentale, congé de solidarité familiale), transition entre l'emploi et l'exercice d'une activité judiciaire (conseiller prud'hommes, juré ou témoin d'assises, assesseur d'un tribunal des affaires de la sécurité sociale), transition entre l'emploi et l'exercice d'un mandat de représentation (congé de formation économique et syndicale, du conseiller du salarié etc.), transition entre l'emploi et l'exercice de responsabilités politiques, sociales et civiques (congé pour campagne électorale, pour mandat parlementaire, pour exercice d'un mandat électif local, congé mutualiste, congé de représentation, congé pour aider les victimes de catastrophes naturelles etc.), transition entre l'emploi et la formation (bilan de compétence, congé individuel de formation, congé pour examen etc.), transition entre l'emploi et le chômage (congé de

1. Fournier (J.P), 2003, « Sapeurs-Pompiers : état des lieux et réflexion prospective sur l'avenir du volontariat », Rapport ministère de l'Intérieur.

reclassement, de conversion, chômage partiel), transition entre le travail dépendant, le chômage et le travail indépendant (congé pour création d'entreprise, aide aux chômeurs créateurs d'entreprise), transition entre la vie professionnelle et la vie personnelle (congés payés, congé sabbatique, congé sans solde, congé de solidarité internationale).

L'organisation juridique de ces congés est extrêmement complexe. Les procédés de financement utilisés sont ceux connus sous le nom de **droits de tirage sociaux**. Le salarié peut percevoir des avantages contributifs du régime général de la Sécurité sociale : versement d'un revenu de remplacement et de prestations en nature en contrepartie de cotisations versées à une assurance, par exemple l'assurance maternité. Mais il arrive que le législateur décide que soient maintenues des prestations en nature et/ou en espèce du régime général de la Sécurité sociale. Le salarié peut encore percevoir des avantages non contributifs : le congé de présence parentale donne lieu au versement d'une allocation de présence parentale qui est une prestation familiale. Le congé peut être à la charge exclusive du salarié (congé sabbatique, congé sans solde, congé pour création d'entreprise, congé pour campagne électorale des candidats parlementaires). Inversement il peut être à la charge exclusive de l'employeur (congés payés, congés pour événements familiaux, heures de délégation des représentants du personnel) ou à leur charge conjointe (co-investissement de l'employeur et du salarié dans une formation). Un dernier mode de financement peut consister à verser à l'employeur une somme qu'il a avancée de ses deniers personnels et dont l'État estime que la charge définitive lui incombe. L'État rembourse ainsi aux employeurs le salaire maintenu des conseillers prud'hommes pendant leur durée d'absence, ainsi que les avantages et les charges sociales y afférentes. Il en est de même pour l'absence des conseillers du salarié et pour les bénéficiaires du congé de représentation d'une association ou d'une mutuelle. Pour d'autres absences, le salarié perd sa rémunération mais l'État lui accorde une indemnité forfaitaire (témoins ou jurés d'assises, assesseur de TASS, périodes de chômage partiel).

Ces congés sont souvent vécus par l'employeur comme des contraintes qui désorganisent l'entreprise plus qu'elles n'offrent de flexibilité. En revanche, ils aménagent au profit du salarié, et sans doute de la société tout entière, des sécurités de conciliation entre des périodes *a priori* incompatibles entre elles (vie professionnelle / vie personnelle, travail / vie sociale, travail / loisirs etc.). Le « rapport Boissonnat » avait envisagé d'inclure ces périodes dans le contrat d'activité qu'il proposait de créer. Le régime juridique de ces aménagements, comme leur financement, manquent d'unité. C'est sans doute par une telle harmonisation que pourraient être trouvées de nouvelles sources de flexibilité **fonctionnelle** que l'employeur pourrait mettre à profit, à condition qu'il puisse relier les compétences acquises à l'extérieur de l'entreprise (polyvalence, polyvalences, travail en réseau, coordination fonctionnelle, etc.) aux qualifications professionnelles requises par elle.

Mobilité et flexibilité temporelles

Une autre forme de réallocation de la force de travail dans le cadre d'une flexibilité quantitative interne peut consister à offrir des droits de priorité ou des droits d'information au salarié qui souhaiterait profiter d'une opération de flexibilité interne. Il s'agit en quelque sorte d'instaurer une **flexibilité bijective** : l'employeur tire avantage de la flexibilité interne et en fait bénéficier les salariés intéressés. Par exemple les salariés à temps partiel qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps complet et inversement les salariés à temps complet qui désirent occuper ou reprendre un emploi à temps partiel dans le même établissement ou, à défaut, dans la même entreprise **ont priorité** pour l'attribution d'un emploi ressortissant à leur catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent¹. L'employeur doit porter à la connaissance de ces salariés la liste des emplois disponibles correspondants. Dans le même ordre d'idées l'employeur doit porter à la connaissance des salariés liés par un contrat à durée déterminée la liste des postes à pourvoir dans l'entreprise sous contrat à durée indéterminée lorsqu'un tel dispositif d'information existe déjà dans l'entreprise pour les salariés liés par un contrat de travail à durée indéterminée².

II.4./ La flexibilité fonctionnelle externe ou la triangulation de la relation d'emploi

De nombreuses dispositions du Code du travail permettent à l'**utilisateur** de main-d'œuvre de ne pas en être l'**employeur**. Le procédé consiste à conclure un contrat de fourniture de main-d'œuvre avec un tiers qui se chargera d'embaucher et de gérer la relation salariale. L'offre de flexibilité fonctionnelle externe s'est considérablement développée depuis une vingtaine d'années.

L'exemple le plus connu est celui de l'intérim qui permet aux utilisateurs de subvenir à leurs besoins en main-d'œuvre notamment en cas d'**absence de salariés**, de **surcroît temporaire d'activité**, ou pour réaliser une **tâche occasionnelle**. L'entreprise de travail temporaire est un employeur par détermination de la loi. Une variante est l'intérim d'insertion : l'entreprise de travail temporaire d'insertion a pour objet de faciliter l'**insertion professionnelle de personnes en difficulté** au moyen de la conclusion de contrats de travail temporaire.

Les groupements d'employeurs permettent aux entreprises de se **regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter**. Le groupement met à la disposition de ses membres les salariés qu'il a recrutés.

1. C. trav., art. L. 212-4-9.

2. C. trav., art. L. 122-3-17-1.

Quant aux **entreprises de travail à temps partagé (ETTP)** leur but exclusif est de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié **qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens**¹.

Le législateur a également créé l'**association ou l'entreprise d'aide à la personne** qui peut développer trois types d'activités² : une activité de placement de travailleurs auprès d'un particulier (courtage). Celui-ci est alors l'employeur du personnel de maison. Elle peut **embaucher des travailleurs pour les mettre, à titre onéreux, à la disposition de personnes physiques**. C'est l'association ou l'entreprise qui est alors l'employeur, et le particulier est le client de cette association ou de cette entreprise : il règle la prestation sur présentation de la facture établie par le prestataire. Elle peut enfin **fournir des prestations de services aux personnes physiques**. Clientes de l'organisme, ces dernières règlent la prestation sur présentation de la facture établie par l'association ou l'entreprise concernée.

Le législateur facilite aussi la flexibilité fonctionnelle externe pour insérer des publics en difficulté. C'est le cas de l'**association intermédiaire** qui permet à une personne sans emploi, rencontrant des difficultés particulières d'insertion d'être embauchée par une association intermédiaire et d'être mise à disposition de particuliers ou d'entreprises pour la réalisation de travaux occasionnels.

La flexibilité fonctionnelle externe peut également être dictée par la volonté de rattacher à un employeur unique des salariés dont l'activité est à la fois discontinue et prestée auprès de nombreux utilisateurs. C'est le cas des **mannequins** qui sont embauchés par des agences qui mettent à la disposition provisoire d'utilisateurs, à titre onéreux, des mannequins qu'elles embauchent et rémunèrent à cet effet³.

C'est encore la flexibilité fonctionnelle externe qui est mobilisée dans le cas des **associations ou sociétés à objet sportif** : les dispositions de l'article L. 125-3 (travail temporaire illicite) ne sont pas applicables à l'opération mentionnée à cet article, lorsqu'elle concerne le salarié d'une association ou société sportive, lorsqu'il est mis à disposition de la fédération sportive délégataire concernée en qualité de membre d'une équipe de France dans des conditions définies par la convention conclue entre ladite fédération et la ligue professionnelle qu'elle a constituée, et alors qu'il conserve, pendant la période de mise à disposition, sa qualité de salarié de l'association ou de la société sportive ainsi que les droits attachés à cette qualité⁴.

Dans le même ordre d'idées, un ou plusieurs travailleurs handicapés employés dans une **entreprise adaptée** peuvent être mis à la disposition provisoire d'un utilisateur⁵. De même les personnes handicapées admises dans un établissement ou un service d'aide par le travail peuvent être mises à disposition d'une entreprise afin d'exercer une activité à

1. C. trav., art. L. 124-24.

2. C. trav., art. L. 129-1.

3. C. trav., art. L. 763-3.

4. C. trav., art. L. 785-2.

5. C. trav., art. L. 323-32.

l'extérieur de l'établissement ou service d'aide par le travail auquel elles demeurent rattachées¹.

Par commodité nous venons de classer ces formes de triangulation dans la catégorie des ***flexibilités fonctionnelles externes***. Pourtant une observation plus fine des recours à ces figures de tiers employeur montre que les stratégies des utilisateurs ne sont pas univoques. Chaque formule répond en réalité à une demande de flexibilité différente. Dans le cas de l'intérim les utilisateurs y ont recours pour bénéficier d'une plus grande ***flexibilité quantitative externe***. Nous avons vu précédemment que les inconvénients qui en résultent pour le salarié ont été compensés par des mesures de sécurisation qui reposent pour l'essentiel sur l'acquisition de droits au fur et à mesure que se déroule le parcours professionnel de l'intéressé, indépendamment des nombreux contrats de mission qu'il a conclus. Quant aux associations ou entreprises de services à la personne, elles satisfont plutôt un besoin de ***flexibilité qualitative externe*** : le particulier cherche à soustraire une activité parce qu'il ne veut pas être un employeur, et il dispose d'un prestataire qui peut lui proposer du personnel à l'égard duquel il aura un comportement similaire à celui qu'il adopterait si le travailleur était un indépendant. À l'inverse les groupements d'employeurs sont plutôt créés dans une logique de recherche de ***flexibilité quantitative interne***. Les utilisateurs de ces salariés souhaitent beaucoup plus trouver une solution à l'irrégularité de leur demande de travail (saisonnalité par exemple), qu'à recourir à une forme de flexibilité productive (donc qualitative externe) ou une flexibilité numérique ou contractuelle (quantitative externe). Il en est de même de l'association ou de la société sportive qui va mettre à disposition de la fédération sportive délégataire un sportif salarié en qualité de membre d'une équipe de France : l'opération répond à une logique de recherche de polyvalence ou de polycompétence de la fédération sportive, et de la volonté de faire travailler ensemble sous forme de réseaux les associations ou entreprises à objet sportif que cette fédération est chargée d'animer. On est alors en présence d'une ***flexibilité qualitative interne***.

La triangulation des relations de travail est donc susceptible de répondre aux quatre formes de flexibilité identifiées par la littérature socio-économique. La mise en place de sécurités ne devrait donc pas être imaginée de manière univoque. Pendant longtemps on s'est ainsi demandé s'il fallait créer une convention collective propre aux groupements d'employeurs qui se seraient ainsi transformés en branche professionnelle et auraient couvert leurs salariés à l'image de la branche du travail temporaire, ou si au contraire il fallait les soumettre à la convention collective des utilisateurs ou à la convention collective du champ d'application de laquelle le groupement a été constitué. C'est cette dernière solution qui a été retenue. Il faudrait donc se garder de transposer des solutions qui ne seraient pas adaptées à chaque situation. Des situations que le législateur a reconnues suffisamment originales pour leur aménager un statut spécifique dans le Code du travail. Réussir une politique de « flexicurité » se paye sans doute de cet effort.

1. C. act. soc. fam., L. 344-2-4.

III./ Pour des droits consommables en dehors de la référence au cadre de l'entreprise

Après avoir consacré une première partie de nos développements aux fondements sur lesquels s'est constitué le modèle de la flexicurité, nous avons montré, dans la deuxième partie, que la réalisation de ce modèle pouvait être une propriété que manifestent d'ores et déjà, ou seraient susceptibles de manifester, les règles du droit du travail alors que la flexicurité est, dans les débats européens le produit d'une équation ou d'une négociation globale visant la rénovation du système en son entier. L'analyse proposée ici peut d'ailleurs constituer une sorte de complément aux travaux ayant permis de sélectionner, à travers ces débats, le « programme de la flexicurité » pour ses vertus théoriques, tant micro que macro-économiques. Cela dit, cette analyse nous a conduits à nous intéresser à un « niveau intermédiaire » de régulation, souvent négligé par l'approche économique qui peine à concevoir autre chose que les niveaux micro et macro-économique, y compris lorsqu'elle réussit à les articuler. Or, la connaissance de ce « niveau intermédiaire » nous amène, en fait, à inverser le rapport qui s'établit généralement entre les simulations relatives au fonctionnement du marché du travail¹ et les règles et dispositifs juridiques et institutionnels qui déterminent son organisation. Il ne s'agit plus, à travers cette approche pragmatique, de déduire le cadrage juridique de la relation d'emploi de la production de faits stylisés concernant le fonctionnement du marché du travail, en proposant simplement d'ajuster les réformes, structurelles ou non, sur un fonctionnement idéal. A travers ce niveau intermédiaire, nous proposons, au contraire, de saisir le marché du travail dans son organisation concrète en rapportant une série de fonctionnements partiels à un projet délibéré, sinon de réforme, du moins de coordination. Notre approche repose, à titre principal, sur une confrontation du droit avec la pratique des acteurs. Elle peut être vue comme une sorte d'évaluation ex ante du projet de « flexicurité à la française ».

La troisième partie de la note synthétise les analyses « qualitatives » de la deuxième partie. Il ne s'agit plus simplement de voir si l'état actuel de la législation peut répondre à l'enjeu des différentes formes de flexibilité, ni de mettre en évidence les « contreparties » qu'elle permet ou permettrait d'aménager au plan des sécurités. La question, désormais, est de savoir comment passer d'une approche fragmentaire, champ par champ, dispositif par dispositif, à une vision plus globale ou à un classement transversal de ces dispositifs d'après certaines de leurs propriétés. L'idée consiste à déterminer, à partir de ce classement, une orientation normative globale pour la « flexicurité à la française ». Dans un premier temps nous convertirons sur une « échelle d'intensité » les évaluations qualitatives de la deuxième partie en reportant le « score » global de chaque dis-

1. Pour le procédé, voir Walliser (B.), 2006, « Les fonctions des modèles économiques », Working Paper, ENPC-CERAS, février. Pour un exemple récent de « maquette du marché du travail », voir l'annexe de Cahuc (P.), Carcillo (S.), 2006, « Que peut-on attendre des Contrats Nouvelle Embauche et Première Embauche? », Working Paper, Crest, Février, p. 28 et suivantes.

positif sur un graphique divisé en zones présentant des cohérences spécifiques. Nous constaterons alors que les dispositifs passés au filtre de la « flexicurité » et qui recueillent le meilleur « score » présentent tous la même caractéristique : ils instaurent des mécanismes ou constituent des dispositions institutionnelles qui garantissent la **consommation de droits en dehors du cadre de référence habituel de l'entreprise**. Notre commentaire se concentrera donc sur ces dispositifs figurant dans le quart nord-est du panoptique proposé : **intérim, portage salarial, contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE)**. **Il n'est pas dans notre esprit d'en faire tel quel la publicité**. Le portage salarial n'a pas de base légale. Les pratiques développées par les sociétés de portage sont souvent très contestables. On pourrait rappeler les controverses que suscite, par ailleurs, le développement du travail intérimaire. On peut penser que la structuration du secteur est encore insuffisante pour assurer un développement social durable. Le contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) peut être considéré, quant à lui, comme une disposition anecdotique du code de commerce. **Qu'on ne se méprenne pas. En réalité, ces dispositifs ne nous intéressent pas en eux-mêmes mais pour les mécanismes de sécurisation originaux qu'ils instaurent, quel que soit par ailleurs le niveau de sécurité objective qu'ils procurent aux travailleurs concernés**. Nous proposerons, pour conclure cette partie, de croiser les mécanismes de sécurisation progressivement mis à jour avec les différents axes de sécurisation dégagés de l'analyse.

La carte de la flexicurité

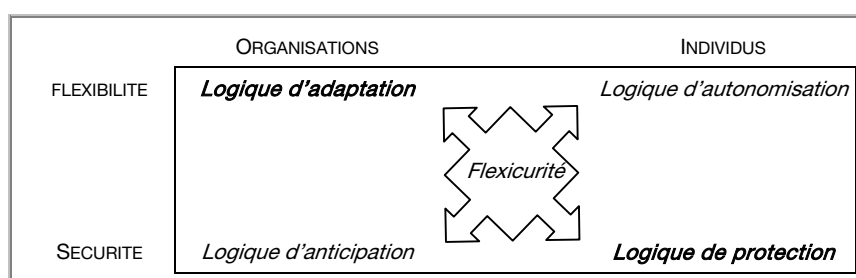
Les règles de droit qui bornent le marché du travail sont certainement révélatrices de ce « niveau intermédiaire » et de ces « zones grises », pour peu que l'on sache lier les contingences juridiques aux enseignements de la socio-économie du travail comme nous nous sommes efforcés de le faire dans la partie précédente. L'économie propre du droit et les conditions qu'il énonce nous conduisent à rompre avec une conception binaire de la flexicurité : flexibilité pour l'entreprise / sécurité pour les travailleurs. Il convient en effet de rappeler que l'entreprise a besoin, elle aussi, de sécurités et que les travailleurs doivent pouvoir, à leur tour, exercer un ensemble de libertés, y compris celle de pouvoir travailler à leur compte¹. L'impératif de flexicurité – et le *trade off* qu'il est censé à la fois traduire et provoquer – s'étoffe alors pour prendre en compte deux « nouvelles » dimensions. L'évaluation des dispositions juridiques en la matière ne figure ainsi plus simplement sur deux axes (sécurités pour le salarié / flexibilités pour l'entreprise) mais sur quatre axes constitués :

- 1) **des flexibilités que ces dispositions aménagent au bénéfice de l'entreprise** (logique d'adaptation aux conditions présentes sur le marché des biens ou services) ;

1. Peter Auer et Bernard Gazier ont très récemment insisté sur le fait que leur « *présentation* (de la flexicurité) *ne (voulait) pas dire (qu'ils négligeaient) les besoins de sécurité de l'entreprise ni les besoins de flexibilité des travailleurs. Ceux-ci existent indiscutablement...* » Auer (P.), Gazier (B.), 2006, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion, p.33. Cela dit, ils n'ont pas, comme ici, tiré de cette observation un argument méthodologique.

- 2) **de la sécurité qu'elles procurent aux employeurs ;**
- 3) **des garanties et des sécurités qu'elles apportent, en contrepartie, aux salariés** et, plus largement, aux travailleurs (on retrouve ici la fonction protectrice du droit social) ;
- 4) **des libertés qu'elles aménagent pour l'individu –salarié ou non– au bénéfice de la construction autonome de sa trajectoire professionnelle** (l'émancipation du travailleur ressortissant à l'application d'un principe général de liberté du travail ¹).

TABLEAU 6
LA « FLEXICURITE » : SENSIBILITE DE LA REGLE DE DROIT A QUATRE LOGIQUES



C'est sur la base de ces quatre axes que nous nous sommes proposés, dès la partie précédente, d'évaluer les dispositions du code du travail à l'aune de la flexicurité. Plutôt qu'une évaluation des « effets du droit » –qui eut supposé de suivre l'application de dispositions pensées en termes de flexicurité à l'étape de leur conception, nous proposons d'évaluer des « potentiels » : il s'agit d'une évaluation des règles elles-mêmes. Compte tenu de la dimension prospective de cette évaluation, on précisera simplement que l'analyse des normes et de leur agencement peut sacrifier l'actuel au virtuel ². La partie présente constitue à la fois une synthèse et la conclusion des développements précédents. Notre hypothèse est que la flexicurité peut constituer, à quelques ajustements près, un caractère propre à de nombreux dispositifs ou dispositions existants. Afin d'identifier ceux qui manifestent un tel caractère, nous nous sommes concentrés sur les dispositifs les plus emblématiques relatifs :

- aux contrats à durée déterminée (**CDD**) ;
- à l'intérim (**INT**) ;
- aux licenciements économiques (**LME**) ;
- aux mobilités géographiques (**GEO**) ;
- aux parcours d'insertion (**INSER**) ;

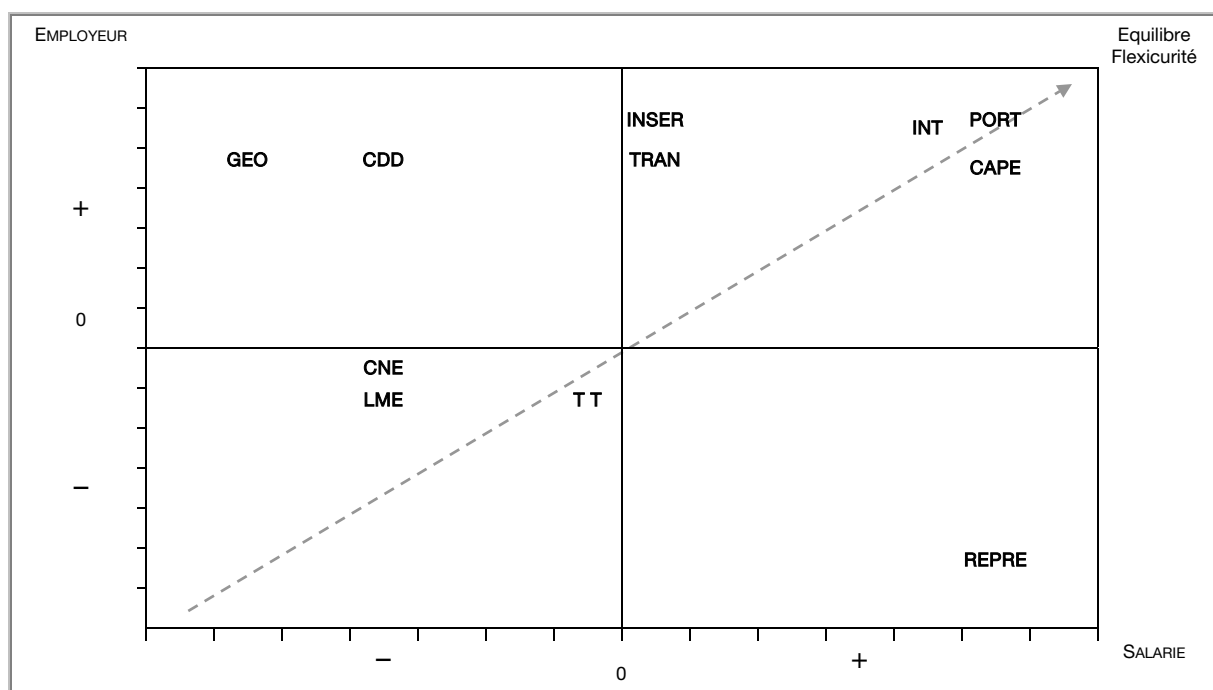
1. Supiot (A.), 1993, « Le travail, liberté partagée », *Droit social*, Septembre-Octobre, n°9/10, pp. 715-724.

2. Concernant la distinction entre évaluation des effets du droit et évaluation du droit, voir Jeammaud (A.), Serverin (E.), « Évaluer le droit », Recueil Dalloz-Sirey, 34e cahier – chronique 1992.

- au temps de travail (**TT**) ;
- au transfert d'entreprise (**TRAN**) ;
- au contrat d'appui au projet d'entreprise (**CAPE**) ;
- au « portage salarial » (**PORT**) ;
- à la représentation du personnel (**REPRE**).

Certains dispositifs, pourtant retenus dans notre évaluation, ne sont pas encore consacrés par le droit positif (*cf.* le « portage salarial »). D'autres sont en réalité constitués de dispositions disparates (GEO, LME,...). D'autres encore ne trouvent pas leur source dans le droit du travail (CAPE). On trouvera dans les tableaux ci-après les « scores » réalisés par chaque dispositif. Ces « scores » sont reportés dans le graphique. L'objectivité de cette évaluation synthétique réside moins dans la notation de chaque dispositif que dans les rapprochements que permet d'opérer l'application systématique d'une même grille de lecture, à quatre entrées, à l'ensemble des items qui les constituent. Passés au « crible de la flexicurité », des dispositifs parfois confondus dans les statistiques usuelles révèlent des propriétés très éloignées : ainsi des dispositions relatives à ces deux formes particulières d'emploi que sont les CDD et l'intérim.

GRAPHIQUE 3
LES DISPOSITIONS DU DROIT ET L'EQUILIBRE EN TERMES DE FLEXICURITÉ



LEGENDE DU GRAPHIQUE : les dispositions du droit relatives aux contrats à durée déterminée (**CDD**), à l'intérim (**INT**), aux licenciements économiques (**LME**), aux mobilités géographiques (**GEO**), aux parcours d'insertion (**INSERT**), au temps de travail (**TT**), au transfert d'entreprise (**TRAN**), au contrat d'appui au projet d'entreprise (**CAPE**), au « portage salarial » (**PORT**) et la représentation du personnel (**REPRE**), sont évaluées sur quatre axes constitués :

1. des flexibilités que ces dispositions aménagent au bénéfice de l'entreprise ;
2. de la sécurité qu'elles lui procurent ;

3. des garanties et des sécurités qu'elles apportent, en contrepartie, aux salariés ;
4. des libertés qu'elles amènent pour la construction autonome de sa trajectoire professionnelle.

L'échelle d'appréciation des flexibilités (+) [vs. des rigidités (-)] et des sécurités (+) [vs. de la précarité pour le salarié ou de l'insécurité pour l'entreprise (-)] comprend trois degrés : faible / moyen / élevé. On présuppose que les acteurs sont aussi sensibles à la flexibilité (ou aux marges de liberté dont ils disposent s'agissant des salariés) et qu'à la sécurité, de manière à pouvoir calculer un « score flexicurité » pour chaque acteur de la relation d'emploi. La position dans le graphique n'est que le croisement du « score entreprise » avec le « score salarié ». L'appréciation portant, principalement, sur les dispositions formelles du droit, peut-être pondérée par la connaissance que nous avons de l'impact de ces différentes dispositions (cf. la littérature sur l'impact des dispositions relatives aux licenciements économiques). L'axe flexicurité qui partage en deux le graphique représente le « point d'équilibre » ; il est orienté vers le haut du graphique.

TABLEAU 8-1

EMPLOYEUR			SALARIE		
DISPOSITIONS	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	
CDD	Flexibilité - Ajustement du volume de main-d'œuvre à la charge de travail. - Conserver une marge de réactivité pour réduire l'emploi. - Cas de recours nombreux.	+++	- Possibilité de rompre le contrat en cas d'embauche en CDI. - Possibilité de suivre des actions de formation en dehors du contrat et pendant 12 mois après sa fin.	---	
	Sécurité - Coût prévisible. - Pas de cause réelle et sérieuse de licenciement à justifier. - Obligation du salarié d'exécuter le contrat jusqu'au terme.	++	- Sécurité contractuelle élevée. - Faible sécurité de l'emploi. - Pas de stratégie de parcours professionnel autonome.	-	
CNE	Flexibilité - Pas de cause réelle et sérieuse de licenciement à justifier pendant 2 ans.	+++	- Dispositif similaire à un CDI de droit commun.	-	
	Sécurité - Grande insécurité juridique. - Coût de rupture au moins identique à celui d'un CDD. - Faculté de résiliation unilatérale du salarié. - Risque de perte des investissements d'intégration du salarié en cas de départ de ce dernier avant 2 ans si ce dernier se sent « précarisé ».	---	- Très grande insécurité de l'emploi pendant deux ans.	---	
GEO (*)	Flexibilité - La mobilité peut résulter de la nature des fonctions exercées... - ... ou d'un changement de lieu de travail dans un même secteur géographique... - ... ou d'une clause de mobilité.	+++	- La mobilité géographique peut aider à la construction d'un parcours professionnel autonome si elle est préparée par l'acquisition de compétences (pratique peu courante sauf hauts potentiels).	---	
	Sécurité - Grande sécurité de l'opération sauf dépassement des limites jurisprudentielles.	++	- Le salarié peut refuser en cas d'accroissement de ses frais. - Procédure conventionnelle à respecter si elle existe (rare).	---	
INSER (**)	Flexibilité - Les entreprises disposent d'un « réservoir » de main-d'œuvre peu qualifiée au chômage. - Nombreux contrats spéciaux dérogatoires diminuant le coût du travail.	+++	- Très faible articulation des aides entre elles, et inexistence des parcours professionnels autorisant le passage d'un dispositif à un autre (sauf exception).	---	
	Sécurité - L'assurance chômage sécurise le revenu du demandeur d'emploi. - Peu de contentieux - Personnel stable (peu de départs)	+++	- Nombreuses mesures d'aides selon les profils sociologiques.	+++	

(*) GEO : dispositions du droit relatives aux **mobilités géographiques**

(**) INSER : dispositions du droit relatives aux **parcours d'insertion**.

TABLEAU 8-2

EMPLOYEUR			SALARIE	
DISPOSITIONS	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	CARACTERES GENERAUX	DEGRE
INT (*)	Flexibilité - Ajustement du volume de main-d'œuvre à la charge de travail. - Cas de recours nombreux.	+++	- Des possibilités de parcours très diversifiées, acquisition d'expériences et de compétences nombreuses. - Existence d'un intérim choisi et non subi. - Conciliation du travail et d'une autre activité personnelle ou professionnelle.	+++
	Sécurité - Grande sécurité procurée par l'ETT employeur par détermination de la loi. - Consolidation de la relation d'emploi par la recherche des meilleurs profils par l'ETT.	+++	- Acquisition de nombreux droits sociaux au sein de la branche (couverture conventionnelle). - Enchaînement possible de missions mais instabilité de l'emploi.	++
LME (**)	Flexibilité - Définition extensive du motif réel et sérieux du LME.	++	- Peu de possibilités offertes pour des parcours d'expériences (sauf CTP et congé de reclassement).	---
	Sécurité - Nombreuses mesures procédurales. - Obligation de formation-adaptation-reclassement difficile à exécuter. - Dispositif contraignant pour les PME.	---	- Très nombreuses mesures (trop ?) visant à assurer le reclassement du salarié, mais peu efficaces.	-
TRAN (***)	Flexibilité - Automaticité du transfert (C. trav., art. L. 122-12, al. 2). - Permet d'externaliser sans coût de rupture.	+++	- Impossibilité de refuser le transfert. - Risque important de perte du statut collectif. - Risque important de licenciement après une fusion-acquisition.	---
	Sécurité - Dispositif juridique encadré par la jurisprudence et plutôt compréhensif.	+++	- Maintien du contrat de travail. - Maintien des avantages individuels acquis.	+++
TT (****)	Flexibilité - Grande rigidité apparente des règles. - Totale liberté laissée dans le cadre d'un accord de modulation. - Grande liberté laissée dans le cadre d'un forfait-jours ou heures.	++	- Faible articulation de l'ARTT et de la formation, de la GPEC, du CET et du DIF. - Permet la pluriactivité ou la multiactivité.	+
	Sécurité - Nécessité de mettre en place la flexibilité dans un cadre conventionnel. - Dispositif peu pratique pour les PME.	---	- Peut éviter le chômage à temps partiel. - Insécurité liée aux changements de rythme de travail.	-

(*) INT : dispositions du droit relatives à l'intérim.

(**) LME : dispositions du droit relatives aux licenciements économiques.

(***) TRAN : dispositions du droit relatives au transfert d'entreprise.

(****) TT : dispositions du droit relatives au temps de travail.

TABLEAU 8-3

EMPLOYEUR			SALARIE	
DISPOSITIONS	CARACTÈRES GÉNÉRAUX	Degré	CARACTÈRES GÉNÉRAUX	Degré
Flexibilité	- Le client n'est pas lié par un contrat de travail au créateur de projet. - Le client bénéficie de tous les avantages d'un contrat d'indépendant. - Le client bénéficie d'une flexibilité totale dans la gestion des rapports avec le créateur (durée, montant des prestations etc.). - Le client n'a pas à respecter les dispositions du Code du travail, puisque celles applicables éventuellement (hygiène, sécurité) le sont par la structure de portage.	+++	- Le créateur ou le repreneur peut contracter avec plusieurs clients. - Le créateur ou le repreneur peut suivre des formations ou bénéficier de prestations de conseil par la structure d'accueil. - Le créateur ou le repreneur peut développer un parcours professionnel d'indépendant en toute autonomie et se réapproprier les fruits de son travail.	+++
	CAPE (*) Sécurité - Le client n'a pas à subir le coût et les incertitudes liés à l'application du droit du travail. - Le client n'a pas à subir le coût et les incertitudes liés aux cotisations sociales qui sont prises en charge par la structure d'appui. - Le client trouve en face de lui une structure d'appui qui assume l'entière responsabilité contractuelle et n'a donc pas à subir les risques du travail. - Le montant du contrat est forfaitisé et aucun surcoût n'est à prévoir, sauf ceux éventuellement liés à l'exécution de tout contrat d'indépendant.	+++	- Le créateur ou le repreneur bénéficie du régime général de la sécurité sociale pendant la phase qui précède l'immatriculation. - Le créateur ou le repreneur bénéficie du régime d'assurance chômage des salariés pendant la phase qui précède l'immatriculation. - En cas d'échec il bénéficie des prestations de l'assurance chômage. - Le créateur ou le repreneur bénéficie de certaines dispositions du Code du travail mais il n'existe pas de contrat de travail entre lui et la structure d'appui ni avec le client.	+++
Flexibilité	- Aucun rapport juridique avec le travailleur porté. - Pas de contrat de travail. - Parfait ajustement du volume de main-d'œuvre à la charge de travail. - Flexibilité juridique : possibilité de stipuler toutes les clauses liées à un rapport commercial, ce que ne permet pas un contrat de travail.	+++	- Le salarié accepte ou refuse l'ouvrage proposé par le client, ce qu'il ne peut pas faire dans le cadre d'un contrat de travail. - Totale liberté d'aménagement et/ou de construction autonome d'une trajectoire professionnelle. - Liberté d'exécution de la prestation identique à celle d'un travailleur indépendant.	+++
	PORT(**) Sécurité - Sécurité financière : transformation de coûts fixes en coûts variables. - Sécurité d'organisation : avantages identiques à ceux de la sous-traitance. - Sécurité juridique : la structure de portage supporte le risque de malfaçon ou de non-réalisation de l'ouvrage.	+++	- Bénéfice des prestations du régime général de la sécurité sociale (maladie, maternité, invalidité, vieillesse) et du chômage (nombreux contentieux avec les Assedic toutefois). - Bénéfice de la législation du travail (Code du travail). - Aucune contrainte de gestion de l'entreprise et des risques y afférents (couvertures bancaires, fiscalité, déclarations etc.).	+++

(*) **Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE)** : par « employeur » il faut entendre les clients du créateur ; par « salarié » il faut entendre le créateur ou le repreneur d'une activité économique.

(**) Le **portage** est le procédé par lequel un travailleur autonome preste des services auprès de clients qu'il a démarchés, en plaçant entre lui et ces clients une structure dite de « portage » qui conclura le marché et lui offrira un statut de salarié. Cette technique dont la légalité est douteuse¹ présente un certain nombre d'avantages, mais ne fait l'objet d'aucun encadrement juridique pour l'instant. Portage salarial : par « employeur » il faut entendre le client de la structure de portage ; par « salarié » il faut entendre le travailleur porté. L'évaluation ne porte pas sur les « avantages » de ce dispositif pour la collectivité.

1. Notamment le problème de la réalité du lien de subordination avec la structure de portage et l'éventuelle mise à disposition du travailleur porté auprès du client (quelle distinction avec le travail temporaire ?).

TABLEAU 8-4

DISPOSITIONS	EMPLOYEUR		SALARIE	
	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	CARACTERES GENERAUX	DEGRE
Flexibilité	- Impossibilité de rompre le contrat sans autorisation de l'inspecteur du travail. - Impossibilité de modifier le contrat de travail du représentant. - Interdiction de modifier les conditions de travail du représentant.	- - -	- Le représentant bénéficie d'une grande autonomie. - Le représentant peut profiter de sa situation pour développer un parcours professionnel en acceptant ou refusant les propositions de carrière de l'employeur. - Le représentant peut acquérir des compétences particulières (négociation) valorisables en situation de travail.	+ + +
REPPE (*)				
Sécurité	- Nombreuses insécurités liées à la carrière du représentant (risque de le discriminer). - Nombreuses contraintes liées à l'exercice du mandat. - Coût difficilement évaluable et très variable selon la nature du mandat exercé et le type d'entreprise.	- - -	- Le représentant ne peut être licencié qu'après autorisation de l'inspecteur du travail. - Le contrat de travail ne peut être modifié. - Les conditions de travail ne peuvent être changées.	+ + +

(*) REPPE : dispositions du droit relatives à la **représentation du personnel**.

Organiser les transitions entre situations et entre statuts d'emploi : le principal défi d'une flexicurité à la française

En dépit d'une précarité endémique, les « trajectoires biographiques et professionnelles » du milieu du XIX^e siècle ressemblent parfois à s'y méprendre aux pluri-activités et aux mobilités statutaires – parfois choisies mais la plupart du temps subies –, qui caractérisent de nos jours certaines franges du salariat, depuis les activités de service à domicile pluri-employeurs, par exemple, jusqu'à la figure du « cadre externalisé » à cheval entre les statuts du salarié et de l'indépendant. Alors que les pluri-activités familiales sont une clé de l'intelligibilité du travail au XIX^e ¹, nous avons le plus grand mal à penser, mais surtout à organiser des mobilités qui s'établissent aux confins de « l'emploi normal », *a fortiori* lorsqu'elles débouchent sur de la multi-activité, c'est-à-dire lorsqu'elles amènent l'individu à jongler avec les appartenances statutaires. Aucun doute, pourtant, sur le caractère précurseur de ces situations et de ces trajectoires si on les rapporte aux évolutions de l'économie. Au demeurant, il existe une différence sensible entre les mobilités actuelles et les pluri-activités anciennes : les unes sont entravées par une série de « barrières statutaires » dont le franchissement peut priver l'individu de diverses « sécurités sociales » ; les autres étaient précisément un moyen de pallier la « privation d'ouvrage » dans un monde sans institutions de sécurité sociale. Les « *assortiments de statut* », typiques du XIX^e siècle, qui permettaient, par exemple, d'être à la fois salarié, à son compte, indépendant ou petit entrepreneur, à la fois salarié et petit employeur, tenaient compte de « *parcours prévisibles* », révélés dans les monographies Le Play-sienne par les perspectives et, ce qu'on appellerait aujourd'hui, les « projets de vie » des individus (Cottureau, 2000). D'un certain point de vue, la mobilité statutaire était alors l'instrument

1. Cottureau (A.), Gribaudo (M.), 1999, « Précarités, cheminements et formes de cohérence sociale au XIX^e siècle », Rapport de recherche, EHESS-MiRe (Conv. 9/96). *Id.* Cahiers de recherche de la MiRe, n°8, avril 2000, pp.45-48.

d'une forme de sécurité *individuelle*, ne se confondant pas avec les classiques « unités de production familiales » ou les « *family wage economy* » le plus souvent assises, au contraire, sur des mono-activités (agricoles majoritairement). Le fait que les droits sociaux soient acquis aujourd'hui au titre de l'affiliation à un statut particulier inverse, en quelque sorte, la perspective : la mobilité statutaire, pour être parfois nécessaire, est clairement un facteur d'insécurité, notamment lié à la fragmentation du champ des garanties sociales et à la logique binaire qui règle les appartenances. Les nouvelles mobilités devraient, au contraire, conduire nos régimes de protection sociale à se combiner pour prendre en charge des cumuls d'états – au chômage, en activité, en formation, etc.–, a fortiori lorsque ces derniers correspondent à des « projets de vie » (ces cumuls sont le plus souvent transitoires). Autrement dit, il faudrait pouvoir **faire de la « trajectoire » l'instance commandant la combinaison des protections plutôt que d'attacher chacune de ces protections à un état contingent**. Il faudrait donc pouvoir déconnecter les engagements et les contrats de la question des droits sociaux, majoritairement acquis aujourd'hui au titre d'un engagement ou d'un contrat défini, établis qui plus est dans un champ conventionnel déterminé. N'est-ce pas ce type de déconnexions et de portabilité que s'efforce d'aménager aujourd'hui le secteur de l'intérim, à l'échelle de la branche ?¹

Alain Supiot observe que le contrat de travail « *acquiert ainsi cette vertu de doter le salarié d'un véritable statut* »². Il ajoute que « *le contrat joue le rôle d'un « acte-condition » qui déclenche l'application de la volonté des parties à ce contrat. Cette insertion d'un statut social dans le contrat de travail est parfaitement exprimée par l'Assemblée plénière de la Cour de cassation française, lorsqu'elle décide que « la seule volonté [des parties au contrat] est impuissante à soustraire des travailleurs au statut social découlant nécessairement des conditions d'accomplissement de leur tâche »* ».

Or c'est exactement le mouvement inverse qui se dessine aujourd'hui. Alors que nombre d'employeurs (et parfois les salariés eux-mêmes) tentaient d'échapper à la qualification du contrat de travail pour se soustraire au statut (la législation du travail et de la sécurité sociale), ils veulent désormais bénéficier du statut en dehors d'un contrat de travail, autrement dit un statut libéré du contrat de travail, ce que la législation actuelle n'autorise pas (Trentin, 1999 : 472).

Ceci conduit le législateur, ou parfois les parties prenantes elles-mêmes, à se livrer à des contorsions juridiques qui assurent la continuité du statut alors que le contrat de travail serait rompu, ou alors qu'aucun contrat de travail ne serait conclu. L'exemple le plus frappant est celui du portage salarial. Le portage est le procédé par lequel un travailleur autonome preste des services auprès de clients qu'il a démarchés, en plaçant entre lui et ces clients une structure dite de « portage » qui conclura le marché et lui offrira un statut de salarié. Pour pouvoir profiter du statut de salarié le porté et la structure de portage doivent passer par la conclusion d'un contrat de travail dont l'existence est fort douteuse (absence de lien de subordination). On ne peut pourtant pas nier l'utilité du procédé car la structure de portage joue le rôle

1. Morin (M.L.), 2003 *in* Actes des 3ème entretiens de l'emploi, Observatoire de l'ANPE, mars.

2. *Critique du droit du travail*, 2ème éd., p. 30.

d'un *hub* c'est-à-dire d'un équipement qui permet la connexion entre elles de plusieurs périodes de travail plus ou moins indépendant. À l'image d'un *hub* aéroportuaire qui constitue une gare de correspondance et non une gare de départ ou d'arrivée, la structure de portage permet de faire converger, dans l'intérêt bien compris du travailleur, des événements juridiques disparates : de courtes périodes de travail salarié, non-salarié, du chômage, de la formation etc. Le législateur a sacrifié à cette logique du *hub* lorsqu'il a créé le contrat de transition professionnel (CTP) qui permet d'offrir au travailleur le statut du salariat en le rattachant à un employeur de substitution (l'EURL constitué par l'AFPA). C'est encore le cas du contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) mais son mécanisme est plus élaboré ; aucun contrat de travail n'existe entre la « couveuse » et le bénéficiaire, ce dernier bénéficiant cependant d'une partie de la législation du travail, de la sécurité sociale et de l'assurance chômage.

ENCADRE 6

LE CONTRAT D'APPUI AU PROJET D'ENTREPRISE (CAPE) : UN MODÈLE DE SECURISATION AUX CONFINES DU SALARIAT ET DE L'ENTREPRENARIAT

Toute personne physique qui a un projet de création ou de reprise d'entreprise (à l'exception des salariés à temps plein) ou le dirigeant associé unique d'une EURL peut conclure un contrat d'appui au projet d'entreprise avec une entreprise spécialisée communément désignée « couveuse d'entreprise » (*C. commerce, art. L. 127-1 à L. 127-7 ; C. trav., art. L. 783-1 et L. 783-2*). L'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique se définit comme un contrat par lequel une personne morale (la couveuse) s'oblige à fournir, par les moyens dont elle dispose, une aide particulière et continue à une personne physique qui s'engage à suivre un programme de préparation à la création ou à la reprise et à la gestion d'une activité économique. Cette couveuse permet d'héberger l'activité du créateur ou du repreneur d'entreprise qui va bénéficier d'un appui au montage juridique et financier de son projet, va pouvoir tester l'activité, en vérifier la viabilité économique et la faire « porter » par la couveuse. Le CAPE est un contrat écrit d'une durée maximale d'un an, renouvelable deux fois (donc 36 mois maximum). Il précise le programme de préparation à la création ou à la reprise et à la gestion d'une activité économique ainsi que les engagements respectifs des parties contractantes, en distinguant d'une part les actes prévus jusqu'au début d'une activité économique et, d'autre part, ceux après le début de cette activité. Le contrat doit prévoir la nature, le montant et les conditions d'utilisation des moyens mis à la disposition du bénéficiaire par la structure d'appui ainsi que leur évolution éventuelle au cours de l'exécution du contrat et le cas échéant, les modalités de calcul ou le montant forfaitaire de la rétribution de la structure d'accompagnement ainsi que son évolution éventuelle pendant l'exécution du contrat. Pendant l'exécution du contrat CAPE le bénéficiaire peut prendre des engagements à l'égard des tiers. Si le porteur de projet prend des engagements à l'égard des tiers **avant la création de l'entreprise**, par exemple avec les fournisseurs, les clients potentiels etc. la structure d'accompagnement est responsable de leur exécution. **Après la création d'entreprise** la structure d'accompagnement et le bénéficiaire du CAPE sont responsables solidairement des engagements pris conformément aux dispositions du CAPE et jusqu'à l'échéance du terme de ce contrat. Le

contrat doit donc prévoir la nature, le montant maximal et les conditions des engagements pris par le bénéficiaire à l'égard de ces tiers ainsi que la partie qui en assume la charge financière à titre définitif (le bénéficiaire ou la structure d'appui). Après le début d'une activité économique, le contrat doit également indiquer les conditions dans lesquelles le bénéficiaire du contrat s'acquitte auprès de la structure accompagnatrice du règlement des sommes correspondant au montant des cotisations et contributions sociales versées par celle-ci pour son compte ainsi que les modalités et la périodicité selon lesquelles la personne responsable de l'appui est informée des données comptables du bénéficiaire. Enfin, doivent être prévues les modalités de rupture anticipée. Le bénéficiaire du contrat peut être rémunéré avant le début d'une activité économique. Le contrat doit préciser alors les modalités de calcul et de versement de la rémunération.

Pendant toute l'exécution du contrat, le bénéficiaire du CAPE bénéficie des droits sociaux des salariés. C'est ainsi qu'il relève du régime général de la sécurité sociale soit au titre d'un maintien de droits s'il n'est pas rémunéré, soit au titre de son affiliation dans les autres cas. Son droit aux allocations de chômage peut être maintenu pendant l'exécution du CAPE. De nouveaux droits à l'assurance chômage peuvent être ouverts s'il est rémunéré pendant le CAPE. Il bénéficie également des dispositions relatives à l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail et la santé. Si le bénéficiaire débute son activité économique au cours de l'exécution du contrat, il conserve ce statut social jusqu'à l'expiration du CAPE. L'affiliation aux organismes sociaux dont l'entrepreneur relève au titre de sa nouvelle activité indépendante, ne sera effective qu'à l'issue du CAPE.

La structure accompagnatrice verse les cotisations sociales au régime de la sécurité sociale qui, avant le début de l'activité économique, sont calculées sur la base de la rémunération éventuellement prévue au contrat, déduction faite de la rétribution éventuelle de la structure accompagnatrice, et après l'immatriculation du bénéficiaire, sur la base des recettes hors taxes perçues, déduction faite des frais liés à l'exercice de l'activité et de la rétribution éventuelle de la structure accompagnatrice.

Va-t-on ainsi continuer à multiplier les *hub* compte-tenu du nombre de pluriactifs qui ne cesse d'augmenter (V. tableau) ? Ne peut-on pas créer des lignes directes qui évitent les fastidieuses correspondances avec les nouveaux risques qu'elles comportent, notamment celui de se retrouver avec des voyageurs qui n'auraient pu prendre cette correspondance et se retrouveraient dans un no man's land (juridique) ?

TABLEAU 7
PLUS D'UN MILLION DE PLURIACTIFS EN FRANCE

	En milliers			
	2003	2004	2005	Moyenne 2003-2005
MONOACTIFS				
<i>Salariés</i>	20 899	21 001	21 076	20 992
<i>Non salariés</i>	2 717	2 604	2 642	2 654
PLURIACTIFS				
<i>Salariés : un métier – plusieurs employeurs</i>	688	753	783	
<i>Salariés : plusieurs métiers</i>	289	354	343	
<i>Non-salariés : plusieurs métiers</i>	73	71	76	
ENSEMBLE DES PERSONNES AYANT UN EMPLOI				
<i>Salariés</i>	21 876	22 109	22 202	22 062
<i>Non salariés</i>	2 790	2 675	2 719	2 729

CHAMP : Population active occupée au sens du BIT SOURCE : Befy (M.), 2006, « En 2005, plus d'un million de salariés ont plusieurs employeurs », *Insee Première*, n° 1081, mai ; Enquêtes Emploi 2003, 2004 et 2005, INSEE.

Le nouveau questionnaire de l'enquête emploi incorpore une nouveauté : « afin de mieux prendre en compte la multiactivité, chaque enquêté décrit maintenant jusqu'à trois employeurs (quand il en a plusieurs) et jusqu'à trois professions (quand il en exerce plusieurs). Dans le questionnaire de l'enquête annuelle la seule profession principale et le seul employeur principal étaient décrits. Au premier trimestre 2002, d'après l'Enquête Emploi en continu, 688 000 personnes exercent leur profession principale pour plusieurs employeurs ». Givord (P.), 2003, « Une nouvelle *Enquête Emploi* », *Économie et Statistique*, n° 362, pp.59-66.

NB : Le statut des personnes qui sont à la fois salariées et non salariées est celui de leur profession principale ce qui rend problématique la mesure de la multi-activité (par opposition à la pluriactivité mono-statutaire). Au demeurant, on trouve dans le questionnaire de l'enquête emploi au chapitre B (« Activités professionnelles » ; § B.62-B.71 « Ancienneté professionnelle »), la question suivante qui pourrait rendre traçable, pour partie, une certaine mobilité statutaire : « [si M. est à son compte] L'entreprise qui vous employait fait-elle partie de vos principaux clients ? » (B.67/c.).

En 2005, 1 126 000 salariés sont pluriactifs : 783 000 exercent le même métier pour plusieurs employeurs et 343 000 ont plusieurs métiers. Ils représentent 4,8 % de la population salariée. Par ailleurs, 76 000 non-salariés ont plusieurs professions. Les salariés exerçant leur profession pour plusieurs employeurs sont majoritairement des femmes, ils sont peu ou pas diplômés, et ont plus de 40 ans. Ce sont principalement des assistantes maternelles, des aides à domicile ou des employés de maison. Dans sept cas sur dix, l'emploi principal est à temps partiel (hors assistantes maternelles). Ce temps partiel est le plus souvent subi. La pluriactivité va de pair avec des salaires très bas et une durée de l'emploi principal très faible. Les salariés exerçant plusieurs métiers sont plus proches des salariés monoactifs. Ils sont toutefois plus diplômés, et plus nombreux à travailler à temps partiel dans leur profession principale. Mais, par rapport aux salariés exerçant leur profession pour plusieurs employeurs, c'est pour eux plus souvent un choix.

Pour éviter la constitution d'une nouvelle catégorie de travailleurs « apatrides » il serait plus pratique de concevoir de nouvelles formes d'universalité des droits, c'est-à-dire des droits qui peuvent s'acquérir et être consommés en dehors du cadre de référence de l'entreprise. Restent à imaginer les mécanismes et les institutions susceptibles de garantir – sur une échelle la plus large possible – l'usage de tels droits. L'extension du champ de validité des droits de l'entreprise au groupe d'entreprises (V. Accord Véolia du 4 octobre 2004)¹ ou à la branche (V.

1. L'accord Veolia sur « le développement des compétences et la progression professionnelle » fait partie de la vingtaine d'accords que la CFTC a choisi, le 16 octobre 2006, de labelliser. Ce label « *statut du travailleur* » concerne les accords qui, selon la CFTC, « *portent les valeurs du statut du travailleur et peuvent servir de référence aux négociateurs* ». Les accords labellisés répondent à l'un au moins des trois critères suivants: favoriser la sécurisation des parcours professionnels en associant droits et devoirs du salarié, démontrer l'engagement de responsabilité sociale de l'entreprise, et faciliter la coopération entre les différents acteurs d'un bassin d'emploi. V. <http://www.cftc.fr/images/administrables/35/20060822105144.pdf>. Gabrielle Simon, secrétaire générale adjointe de la CFTC, avait coordonné au cours de l'année 2006 une étude interne sur le statut du travailleur (V. Simon (G.), 2006, éd., *Le statut du travailleur*, CFTC, avril et notre encadré 4, p. 21 et suivantes). On notera qu'à côté du

Intérim, encadré 5) ne suffira sans doute pas à répondre à l'enjeu des mobilités. Dans le même temps, une tendance à la fragmentation institutionnelle marque traditionnellement le champ de la protection sociale. La création d'organismes fédérateurs, constitués sur le modèle des régimes de retraites complémentaires Agirc-Arrco, est une solution possible. On pourrait concevoir également –sur les modèles des allocations familiales de l'entre-deux-guerres– des mécanismes de « compensation ». En fait, le « design » institutionnel dépendra surtout des techniques susceptibles d'être mobilisées pour déterminer la nature de la garantie : si la répartition des charges entre les entreprises dans l'hypothèse d'un *droit transférable* appelle naturellement un mécanisme de *mutualisation*, c'est le provisionnement de créances auprès d'un tiers et donc l'hypothèse alternative de *droits portables* qui semble aujourd'hui plus pertinente. La garantie repose alors sur un mécanisme de *consignation*. La détermination du droit peut encore commander le recours à l'*assurance* (pour la prise en charge d'un aléa, dans le champ de la prévoyance notamment) ou de simples mécanismes d'*externalisation* (de l'une ou l'autre prestation vers une structure de gestion *ad hoc*). Notons enfin qu'il serait nécessaire de maintenir l'idée que certaines créances « sociales » puissent être directement détenues par le salarié sur son employeur. On voit que ces différents mécanismes renvoient à une question principale : que veut-on transférer ? On sait que les « blocages » aujourd'hui concernent, à titre principal, le droit à la formation, l'épargne en temps et, de façon générale, les droits à congé, mais qu'ils s'étendent également aux bénéfices attachés à la protection sociale complémentaire. L'extension du champ de validité de telles garanties ne paraît pas inconcevable.

Notons, enfin, que le « cumul d'états » auquel il est fait allusion ici n'est évidemment pas le cumul salaire-prestation (« *in-work benefits* ») typique du modèle anglo-saxon et qui vise à réserver des prestations spécifiques à ceux dont l'emploi est faiblement rémunéré : ce dernier dispositif, en effet, ne fait qu'abaisser le seuil de constitution de l'emploi et constitue, à ce titre, une incitation au développement de « *poor jobs* » qui peut s'avérer incompatible avec le pari européen de l'économie de la connaissance. L'affaiblissement des « barrières statutaires », et notamment la disjonction entre droits et type de contrat ou d'engagement, est fondé, dans notre esprit, sur l'évolution des modes de gestion de l'entreprise, des formes de mobilisation et d'organisation du travail. Il s'agit de répondre à un nouveau mélange de flexibilités externes, à la fois quantitatives et qualitatives, et aux besoins que leur mise en œuvre traduit, tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue des individus. Il ne s'agit pas, en somme, d'affaiblir la « norme d'emploi » mais au contraire d'étendre le bénéfice d'un « statut convenable » à tous, à rompre ainsi la dichotomie « insiders / outsiders » pour soutenir la construction de trajectoires professionnelles diversifiées et de parcours originaux.

« label syndical » pour les produits (art. L. 413-1 du Code du travail), la labellisation par le syndicat des « bonnes pratiques » peut être un instrument de responsabilisation sociale des entreprises...

Activer d'autres techniques de sécurisation des parcours professionnels

Ainsi qu'il a été observé précédemment (V. partie II), les politiques législatives de sécurisation des parcours d'emploi ont traditionnellement eu pour objectif de consolider le statut du salarié autour de la « norme » implicite que constitue le contrat de travail à **durée indéterminée à temps plein** exécuté dans le **cadre de l'entreprise** qui a embauché le salarié. Le droit du travail français a donc été arc-bouté à des techniques particulières qui permettaient d'atteindre cette norme (V. tableau 8) : technique de la **présomption** (le contrat est présumé être conclu à durée indéterminée et à temps plein), technique de la **requalification** (d'un CDD en CDI), technique de la **novation** (transformation d'un contrat à temps partiel en un temps complet), technique de la **suspension** (suspension pour congés divers qui permet au salarié de recouvrer son emploi à la fin du congé), technique de la **motivation des actes** (la résiliation unilatérale du contrat de travail par l'employeur est subordonnée à l'existence d'une cause réelle et sérieuse). Or ces techniques perdent de leur intérêt, voire deviennent inadéquates, lorsque s'éteint l'objet même de la sécurisation (personne ne peut plus dire qu'un contrat à durée indéterminée constitue une sécurité absolue), ou lorsqu'elles empêchent de développer d'autres formes de sécurité (visant notamment les facultés d'adaptation et de mobilité du travailleur). Les travaux du CERC ont ainsi montré que la stabilité d'un travailleur ne résultait pas du fait qu'il soit titulaire d'un contrat particulier, mais de sa capacité, quel(s) que soi(en)t son ou ses statuts juridiques successifs, à assurer la continuité de son activité professionnelle. Dès lors les techniques de sécurisation contractuelle statique, internes à l'entreprise, deviennent obsolètes si la stabilité professionnelle résulte de l'aptitude du salarié à être mobile et de passer d'une entreprise à une autre. Les techniques de sécurisation doivent donc être dynamiques, ne plus être référées au cadre de l'entreprise et tendre à rendre plus fluide le marché du travail (V. tableau 9).

ENCADRE 8

SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS : QUELLES TECHNIQUES JURIDIQUES MOBILISER ?

• DETAIL DES TECHNIQUES TRADITIONNELLEMENT MOBILISEES

(V. SUPRA, TABLEAU 8)

1./ PRESOMPTION

Conséquence (par exemple la durée indéterminée d'un contrat) que la loi et/ou le juge tire d'un fait connu (un contrat de travail conclu oralement) à un fait inconnu (le fait que ce contrat ait pu être conclu à durée déterminée) dont l'existence est rendue vraisemblable par le premier et qui dispense celui qui bénéficie de la présomption (le salarié), la dispense de prouver le fait inconnu. Dans cet exemple la présomption est irréfutable car elle ne peut être combattue par aucune preuve contraire : le contrat passé oralement est irréfutablement considéré comme un contrat à durée indéterminée.

2./ REQUALIFICATION

Opération par laquelle le juge restitue à un acte ou à un fait son exacte qualification sans s'arrêter à la dénomination que les parties en auraient proposée. C'est ainsi que le juge, sur prescription de la loi, est tenu de requalifier en contrat à durée indéterminée le contrat à durée détermi-

née initialement conclu que les parties continuent à exécuter après l'échéance de son terme.

3./ NOVATION

Technique permettant de substituer à une obligation que l'on éteint, d'une obligation que l'on crée nouvelle, par changement de créancier (changement d'employeur dans le cadre de l'application de l'article L. 122-12, al. 2 du Code du travail) ou d'objet (transformation d'un contrat de travail à temps partiel en un temps plein).

4./ SUSPENSION

Interruption de l'exécution du contrat de travail, sans que l'existence du contrat lui-même en soit affectée (suspension pour cause de maladie, de grève, de maternité etc.).

5./ MOTIVATION DES ACTES

Motif de fait ou de droit que doit exposer l'une des parties au contrat de travail (généralement l'employeur) à l'appui d'un acte particulier (par exemple la résiliation du contrat de travail, ou la modification de celui-ci).

• DETAIL DES AUTRES TECHNIQUES

(V. SUPRA, TABLEAU 9)

1./ COURTAGE

Le courtage est l'opération par laquelle un intermédiaire met en relation deux personnes en vue de la conclusion d'un contrat. Les courtiers de l'emploi facilitent le rapprochement de l'offre et de la demande de travail. C'est l'activité de nombreux intermédiaires de l'emploi : les entreprises de travail temporaire dans leur activité de placement, les chasseurs de têtes, les sites internet de rencontres entre employeurs et salariés (généralistes ou spécialisés).

2./ MANDAT

Le mandat est l'acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour elle et en son nom. Un employeur peut faire appel aux services d'un mandataire pour accomplir en son nom les formalités de gestion de l'emploi : la rédaction des bulletins de paie, le versement des cotisations de sécurité sociale aux unions de recouvrement (cas des entreprises de services à la personne). Plus l'entreprise est petite et l'emploi de courte durée, plus ces services peuvent être avantageux car ils épargnent à un employeur les soucis de gestion administrative de l'emploi. La technique du mandat peut permettre une gestion totalement externalisée de l'emploi bien que le travailleur reste le salarié du mandat (l'entreprise).

3./ CONTRAT D'ENTREPRISE

C'est le contrat par lequel une personne s'engage envers une autre à faire une prestation de service. Ce type de contrat est très courant dans les relations d'emploi : l'employeur fait appel à un sous-entrepreneur pour réaliser des actions de formation, des bilans de compétences, des audits particuliers (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), la mise en place d'une cellule de reclassement etc.

4./ PRET DE MAIN-D'ŒUVRE

Le prêt de main-d'œuvre diffère des deux techniques précédentes en ce qu'il externalise totalement l'emploi. L'intermédiaire embauche un salarié en vue de le mettre à la disposition d'un utilisateur. C'est la prestation fournie par l'entreprise de travail temporaire dans son activité traditionnelle, le groupement d'employeurs, l'association de services à la personne.

5./ CONSIGNATION

La consignation est une technique qui permet de déposer dans une caisse publique ou privée pendant tout le temps nécessaire, et dans des circonstances prévues par la loi ou par une convention collective, des sommes ou valeurs qu'il importe de protéger, à raison notamment de l'affectation dont elles sont l'objet. La caisse a pour objet de donner une sécurité absolue aux capitaux qui doivent y être versés, et en même temps de les rendre productifs, dans l'intérêt des déposants. La consignation est particulièrement utile lorsque des circonstances quelconques ne permettent pas, momentanément, de laisser les sommes ou valeurs en la possession des parties. C'est ainsi que la

rémunération des enfants-mannequins doit être versée par l'employeur à la Caisse des dépôts et consignations qui ouvre dans ses écritures, au nom de chaque mineur, un compte de dépôt rémunéré ou investi en parts d'un portefeuille constitué de Sicav (*C. trav., art. R. 311-10*). Une telle consignation pourrait être opportune pour externaliser les sommes représentatives des droits acquis par le salarié dans de multiples entreprises, au titre d'un compte épargne-temps ou du droit individuel à la formation.

6./ ASSURANCE

L'assurance est une opération par laquelle l'assuré se fait promettre, moyennant une rémunération, pour lui ou pour un tiers (le salarié par exemple), en cas de réalisation d'un risque, une prestation par l'assureur, qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique. Cette technique est couramment utilisée dans les relations de travail, par exemple pour offrir aux salariés une protection de santé ou de retraite complémentaire. Cette technique peut être étendue en prospectant trois axes :

- l'assuré : l'assuré est généralement l'employeur. Mais on peut imaginer qu'une association paritairement composée de représentants d'employeurs et de salariés collecte les primes des employeurs, en vertu d'une convention ou d'un accord collectif de travail, et contracte l'assurance (cas du travail temporaire). Le salarié peut donc passer d'une entreprise à une autre dans le champ d'application de la convention ou de l'accord collectif (branche, groupe, territoire etc.) en restant couvert ;
- le tiers bénéficiaire : si l'assuré est l'employeur, le tiers bénéficiaire est toujours le salarié. Rien ne s'oppose à ce que la couverture puisse être étendue à sa famille (cas de la protection complémentaire) ;
- les risques couverts : la nature des risques couverts peut être très étendue, par exemple le versement d'une somme d'argent pour adapter le salarié en cas de licenciement pour motif économique, des bilans de compétences, des soutiens, des aides à la mobilité professionnelle et géographique etc. On peut imaginer des bouquets de services support à l'employabilité du salarié pour sécuriser son parcours.

7./ CHEQUE

La technique du chèque (emploi-service, titre emploi-entreprise, chèque associatif etc.), est un instrument de règlement des salaires et des cotisations sociales y afférentes, consistant en un titre à détacher d'un chéquier émis par un organisme agréé par l'État, lequel est constitué d'un chèque remis en paiement au salarié et d'un volet social adressé à l'organisme public chargé du prélèvement des cotisations sociales sur le compte de l'employeur.

9./ TITRE

Le titre peut être un instrument de paiement qui permet à l'employeur de s'acquitter d'une obligation qui lui est faite par la loi ou une convention collective dont le salarié est créancier, puis à ce dernier de régler au prestataire le prix du service (titre-restaurant par exemple).

TABEAU 8
MECANISMES DE « SECURISATION » DANS LE CADRE INTERNE À L'ENTREPRISE :
UNE INGENIERIE « CONVENTIONNELLE »

OBJECTIFS ET AXES DE SECURISATION	TECHNIQUES MOBILISABLES					MOTIVATION DE LA RUPTURE
	PRESOMPTION	REQUALIFICATION	NOVATION	SUSPENSION		
Rémunération variable			Contrat			
Modulation du temps de travail			Accord collectif			
Mobilité géographique			Contrat			
Transformation du CDD en CDI	Contentieux	Contentieux				
Passage d'un temps partiel à un temps plein	Contentieux		Contrat			
Stabilité du lien contractuel						Procédure
Congés				Toute source		

TABEAU 9
MECANISMES DE « SECURISATION » DANS UN CADRE INSTITUTIONNEL EXTERNE :
UNE COMBINAISON DE TECHNIQUES « NON CONVENTIONNELLES »

OBJECTIFS ET AXES DE SECURISATION	TECHNIQUES MOBILISABLES							TITRE
	COURTAGE	MANDAT	CONTRAT D'ENTREPRISE	PRÊT DE MAIN D'ŒUVRE	CONSIGNATION	ASSURANCE	CHEQUE	
Organiser les transitions entre statuts d'emploi								
Coordonner les mesures de compensation liées à la rupture du contrat								
Assurer la portabilité des droits								
Externaliser les droits des travailleurs à activité discontinue								
Unifier le droit de l'intermédiation								

Mobiliser les techniques de sécurisation : l'idée de filières de compétitivité sociale

Les développements précédents ont volontairement mêlé les registres du fait et du droit. L'attention portée à l'organisation concrète de la relation d'emploi –incluant l'analyse des formes d'organisation du pouvoir économique et des formes de mobilisation du travail qui leur sont associées – nous a servi à rapporter les objectifs de sécurisation retenus aux principaux problèmes posés par la pratique des acteurs, les entreprises notamment. Par suite, nous avons proposé que le législateur améliore la cohérence de son « offre » de flexicurité. Les techniques mobilisables pour satisfaire à cet objectif ont été décrites, quant à elles, en référence à notre seul système juridique. Nous avons choisi de déployer, en ce qui concerne ces techniques, une stratégie essentiellement cognitive, en envisageant la règle de droit comme « *modèle* »¹. Or, **nous n'empêcherons jamais que les acteurs instrumentent le droit du travail**. En effet, ils peuvent toujours « tourner » la règle de droit². Les acteurs peuvent également mobiliser la règle de droit pour profiter des effets qu'elle produit. Il peut s'agir, classiquement, de minimiser les contraintes qu'elle instaure et de maximiser les avantages qu'elle procure... Cela dit, dès lors que l'usage d'une technique est laissé à la discrétion des acteurs, la négociation collective typiquement, ils peuvent l'utiliser comme la laisser en jachère, soit qu'ils méconnaissent les potentialités qu'elle recèle³, soit qu'elle ne corresponde ni à leurs attentes, ni à leurs intérêts. Nous avons donné des illustrations de ces différents cas, s'agissant notamment des techniques de sécurisation traditionnelle mobilisables dans le cadre de l'entreprise.

Ce n'est donc pas parce que le législateur offrirait aux acteurs un ensemble de « ressources » que ces derniers s'en saisiraient pour les exploiter. On sait, par exemple, que la technique de la négociation collective – une technique classique dans la détermination des conditions du travail – est régulièrement sous-employée. Ne permettrait-elle pas d'étendre le champ de validité des droits de l'entreprise au groupe d'entreprises ou à la branche et, bien sûr, au-delà ? Un grand accord national interprofessionnel (ANI) ne serait-il pas un cadre idéal de négociation sur la flexicurité, une façon de réaliser le *trade off* que suggère la littérature européenne ? Soyons réalistes : si un tiers n'y pousse pas, l'Etat ou un autre acteur public, rien ne se passera... Il se peut que la généralisation des garanties rendue possible par l'ANI (à l'image de la convention d'assurance chômage) ne soit pas la panacée⁴. La technique des assurances sociales et les mécanismes de solidarité, en effet, ne sont pas nécessairement la réponse la plus appropriée aux enjeux de sécurisation.

1. La conception de la règle de droit comme « modèle cognitif » permet de faire cohabiter la dimension « *exploratoire* » de notre démarche et sa dimension « *normative* ». La « prospective juridique » prend ainsi à sa charge la tension entre ce qui est et ce qui devrait être. « Ce qui est à venir » se trouve révélé par la démarche exploratoire. « Ce qui devrait être » est perçu à travers le plan axiologique du droit et permet de sélectionner les techniques requises. Autrement dit, la flexicurité ne deviendra un objectif appropriable par les acteurs, que si elle alimente un programme crédible ordonnant les faits par la référence à des principes communs.

2. L'article L. 122-12 du code du travail constitue, sans doute, un cas emblématique de détournement (Supiot (A.), 2006, « Les salariés ne sont pas à vendre. En finir avec l'envers de l'article L. 122-12, alinéa 2 », *Droit social*, n° 3, mars, pp. 264-273). Mais on pourrait également évoquer les interprétations dont l'obligation de négocier la GPEC peut être l'objet (cf. *infra*).

3. V. Barthélémy (J.), 2003, *Droit social, technique d'organisation de l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

4. « On peut légitimement douter que (la transférabilité des droits) soit praticable par voie de négociation collective. On sait que la prééminence des logiques de branche dans la négociation interprofessionnelle ne permet pas un traitement adéquat de ce type d'enjeux. La nécessité de prévoir l'articulation de ces droits nouveaux avec les droits existants dans le cadre de l'assurance chômage et des politiques publiques de l'emploi milite davantage pour que des solutions soient élaborées au travers de procédures de concertation et de dialogue social élargi, incluant notamment les Régions et les instances paritaires ou publiques locales en charge du marché du travail ». Mériaux (O.), 2006, « L'enjeu de la portabilité des droits, le cas de la formation professionnelle » in Amnyos Consultants, « La sécurisation des parcours professionnels, enjeu d'une politique régionale », Dossier des participants, Séminaire de l'Association des Régions de France, Charbonnières les Bains, 3 Octobre, p. 61.

Le « risque » de déqualification, par exemple, peut difficilement être pris en charge par un tel système. Nous avons insisté sur la nécessité de focaliser l'attention sur des régulations intermédiaires sans toujours préciser quelles autorités seraient susceptibles de les instituer. Les collectivités locales, qui cherchent manifestement – d'autant qu'elles y sont d'ailleurs invitées –, à prendre une responsabilité dans l'animation du marché du travail, ont-elles à leur disposition l'outillage nécessaire ? Il ne fait pas de doute que les territoires sont désormais –à côté de la branche professionnelle– une échelle pertinente pour nouer des liens économiques objectifs. Le terme de « glocalisation » n'a-t-il pas été forgé pour vanter les mérites et capacités de projection dans l'économie mondiale des pôles de compétitivité, des systèmes productifs locaux, districts industriels et autres « clusters » ? Dans le même temps, les territoires sont, comme dans la représentation que l'INSEE donne des « zones d'emploi », des zones de plus grande densité de circulation à partir desquelles on peut aujourd'hui penser et organiser les mobilités. Si l'on doute parfois de l'esprit d'initiative dont les entreprises peuvent faire preuve pour établir, sur la base d'un lien économique objectif, un ensemble de solidarités et de garanties sociales, d'autres institutions peuvent être mobilisées. Il en est ainsi des collectivités territoriales. A condition qu'on leur en fournisse le « modèle » et les outils, ne peuvent-elles pas devenir demain le porteur d'une action délibérée en faveur de la flexicurité et soutenir – sur un périmètre à définir – l'établissement de nouvelles formes de réglementation des conditions du travail ?

La flexicurité, telle que nous l'avons définie précédemment, pourrait ainsi parfaitement soutenir la structuration de filières industrielles régionales. Il s'agirait d'impulser et de coordonner des politiques de ressources humaines qui permettraient d'obtenir une suite logique d'interventions dans des ensembles industriellement dissociés, qui relèvent de branches professionnelles différentes, alors que ces ensembles fabriquent, transforment, commercialisent et parfois consomment un même produit. Or dans une filière existent des synergies et des relations de coopération dans un espace géographique limité (de l'ordre de la région) dont on peut penser qu'elles seraient renforcées si la mobilité intersectorielle de la main-d'œuvre était plus importante. Une politique de flexicurité propre à la filière favoriserait sans doute la montée en compétence des personnels si l'on pouvait leur proposer, au sein de la filière, des parcours de progression professionnelle. Une telle politique aurait pour mérite de lisser les grandes disparités qui peuvent exister entre secteurs de la filière et entre entreprises d'un même secteur : effectifs allant de quelques salariés à plusieurs centaines, chiffres d'affaires très différents, coexistence d'entreprises familiales et de groupes de sociétés, etc.¹ L'objectif serait que grâce à une politique de flexicurité coordonnée, la filière dans son ensemble puisse gagner en productivité et en compétitivité.

1. Prenons l'exemple de la filière bois en Pays-de-la-Loire. Elle comprend six secteurs d'activité : l'exploitation forestière, le travail du bois et la fabrication d'articles en bois (sciage, rabotage et imprégnation du bois, fabrication de panneaux de bois, fabrication de charpentes et de menuiseries, fabrication d'emballages en bois, liège ou vannerie), l'industrie du papier et du carton, la fabrication de meubles, la construction (travaux de charpente, menuiserie bois et matières plastiques), le commerce de gros de bois et intermédiaires du commerce (intermédiaire du commerce en bois et matériaux de construction, commerce de gros de bois et de produits dérivés). La filière bois compte 4 000 entreprises régionales, rassemble 28 900 salariés et génère 3,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Dans cette région, la filière bois occupe un emploi sur treize dans l'industrie manufacturière et un emploi sur dix dans la construction. Mais la filière ligérienne du bois est très atomisée : si les très petites entreprises de moins de 20 salariés représentent 94 % de l'ensemble, elles ne contribuent que pour environ un tiers à l'emploi, au chiffre d'affaires, à la richesse produite (la valeur ajoutée) ou à l'investissement. Les petites et moyennes entreprises (de 20 à 99 salariés) représentent 27 % des emplois ; mais leur poids dans les résultats économiques est un peu en deçà, surtout au niveau des investissements. Les grandes entreprises de plus de 100 salariés emploient 41 % des effectifs et réalisent 80 % des exportations de la filière. L'Insee observe que le degré de concentration est très différent selon la nature des activités et leur processus de production. Dans les activités relevant de la filière industrielle du bois (travail du bois et papier carton), l'Insee note une prépondérance des grandes entreprises. Dans les activités relevant de la construction (charpente et menuiserie), il existe au contraire un certain émiettement économique. V. Insee Pays-de-la-Loire, *Études*, n° 25, mai 2004.

Une politique de flexicurité à l'échelle de la filière aurait l'avantage de renouveler les générations en faisant entrer des jeunes à des points pertinents de la filière, elle éviterait les phénomènes de concurrence entre entreprises pour capter la main-d'œuvre, elle permettrait de faire accéder les très petites entreprises à des politiques de ressources humaines définies à l'échelle de la filière, elle offrirait des flexibilités qualitatives et quantitatives opportunes aux entreprises qui la composent, elle renforcerait l'attractivité de la filière en motivant les salariés par des carrières intéressantes, elle pourrait dispenser aux personnels des formations adaptées et développer l'emploi qualifié et très qualifié tout en leur offrant des rémunérations qui progresseraient en fonction de la valeur ajoutée qu'ils apporteraient à la filière. C'est encore au sein de la filière que pourrait être mis en place l'ensemble des appuis à la flexicurité que nous avons précédemment recensés : le courtage pour faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande dans la filière, le mandatement pour permettre à de petits employeurs de se décharger des fonctions liées à la gestion administrative du personnel, l'assurance pour couvrir les risques de la vie, la consignation des droits acquis dans un compte épargne-temps ou au titre du droit individuel à la formation, le provisionnement de sommes d'argent dans le but d'adapter les salariés, en tant que de besoin, si certaines entreprises relevant de secteurs en difficulté de la filière venaient à licencier pour motif économique, etc. C'est un cercle vertueux qui se formerait autour la filière : sa compétitivité économique serait stimulée par sa compétitivité sociale. Et sa compétitivité sociale ne pourrait être maintenue que par l'essor de sa compétitivité économique.

La politique de flexicurité serait d'autant plus aisée à mettre en place que la filière industrielle repose ordinairement sur un système de formation professionnelle qui lui est propre (une école spécialisée, un lycée agricole par exemple). La filière est souvent identifiée par les collectivités territoriales qui lui apportent des soutiens logistiques, économiques et financiers : des infrastructures (portuaires, immobilières, routières etc.), des aides pour la recherche et le développement, la création de laboratoires de recherche universitaires, etc. La filière conçoit généralement son développement en concertation avec l'ensemble des institutions intéressées au sein d'un territoire, de sorte qu'elle est capable de susciter la croissance des activités des différents bassins d'emploi sur lesquelles elle intervient, ce qui signifie à terme que des liaisons inter-filières peuvent être envisagées.

Enfin la mise en place d'une politique de flexicurité au sein d'une filière industrielle compléterait sans s'y substituer les conventions et accords collectifs mis en place sans les différents secteurs de la filière. L'article L. 132-30 du Code du travail prévoit en effet que des commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles peuvent être instituées au plan local, départemental ou régional, par accord conclu entre une ou plusieurs organisations syndicales représentatives et une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs. Ces commissions paritaires peuvent notamment concourir à l'élaboration et à l'application de conventions et accords collectifs de travail, et sont surtout susceptibles de **négoier et de conclure des accords d'intérêt local**, notamment en matière d'emploi et de formation continue.

Les collectivités territoriales, principalement les régions, auraient vocation à être les maîtres d'œuvre des filières de compétitivité sociale qu'elles pourraient labelliser. L'appui de la région serait subordonné au respect d'un cahier des charges qu'elle fixerait elle-même en fonction de ses particularités : structure des bassins d'emploi, caractéristiques de l'emploi (pénurie de main-d'œuvre, chômage), singularités de l'économie régionale, etc.

Le cahier des charges comprendrait les spécifications requises pour que la filière atteigne un haut niveau de flexicurité, notamment :

- le développement du dialogue social territorial, au sein de la filière, et notamment la création de commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles pour que puissent être conclus des accords d'intérêt local en matière d'emploi et de formation, dans le cadre légal de l'article L. 132-30 du Code du travail ;
- la mise en place de synergies tendant à parvenir à une flexicurité optimum, en définissant des actions qui réduiraient les moyens que chaque secteur ou entreprises de la filière aurait à mettre en œuvre pour ses propres personnels ;
- faciliter la mobilité de la main-d'œuvre en considérant la filière comme le cadre de référence de certains droits : acquisition de l'ancienneté au sein de la filière et non au sein de chaque entreprise, création de comptes épargne-temps au sein de la filière, transférabilité du droit individuel à la formation d'une entreprise à une autre dans la filière ;
- création au sein de la filière d'aides à la mobilité des travailleurs : aides au logement, au déménagement, soutien à la famille et au conjoint, mise en place de garanties des avantages acquis dans les entreprises (prévoyance, avantages de retraite, etc.) ;
- gérer la nécessaire flexibilité externe par des accords passés entre la filière et des entreprises de travail temporaire (engagement sur des qualifications et sur des volumes de main-d'œuvre) ;
- créer des groupements d'employeurs intégrés à la filière afin de permettre à de petites entreprises de partager du personnel qu'elles n'auraient pas les moyens d'embaucher à temps plein ;
- création de structures d'appui au développement de « l'employeurabilité » (*cf. infra*) des petites entreprises de la filière (moins de 20 salariés) ;
- création de centres de formation d'apprentis, d'écoles ou d'organismes de formation continue qui délivreraient des diplômes reconnus sur le marché du travail de la filière ;
- actions de validation d'acquis de l'expérience permettant de certifier, par un diplôme ou par un titre, l'acquisition des savoir-faire en situation de travail afin d'améliorer les performances de la filière ;
- faciliter l'accès à la formation par des engagements de moyens financiers supra-légaux ;
- inciter à une politique active de gestion des âges, et à une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences mise en place au niveau de la filière, qui comprendrait une analyse approfondie de l'évolution des métiers dans les différents secteurs d'activité de la filière ;
- création au sein de la filière de structures de reclassement de la main-d'œuvre (outplacement par exemple) afin d'optimiser les éventuels plans de sauvegarde de l'emploi que certaines entreprises de la filière auraient à mettre en place. Au demeurant, la filière pourrait être une terre d'élection pour le Contrat de Transition Professionnelle.

IV./ Pour une extension du paradigme de la flexicurité : médiations ciblées sur la fonction d'employeur et développement de « l'employability »

Le développement de *l'employabilité des individus* constitue depuis le milieu des années 1990 une priorité politique pour l'ensemble des pays d'Europe qui cherchent à articuler de nouvelles formes de protection sociale au sein du marché du travail, qui est de plus en plus dépendant des contraintes d'une économie mondialisée. Les politiques communautaires, au travers de la stratégie européenne pour l'emploi et des orientations en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie, avaient fortement contribué à populariser l'idée que l'entretien et le maintien des compétences constituaient le meilleur moyen pour les individus de se protéger contre les aléas de la relation de travail (déqualification, perte d'emploi). Parce qu'elle est susceptible de recevoir des traductions politiques empruntant aussi bien à une vision du capital humain qu'à une conception renouvelée de la citoyenneté sociale, le thème de *l'employabilité* fut au cœur du modèle d'Etat-providence post-fordiste qui se dessina au travers de la convergence des agendas politiques nationaux : « *on passe d'une approche focalisée sur les statuts à une approche centrée sur les individus, et en même temps - et de façon indissociable - on passe d'une approche statique à une approche dynamique. Il ne s'agit ainsi plus tant de protéger des situations acquises (comme pouvait l'être l'emploi fordiste type) mais de sécuriser les trajectoires des individus tout au long de leur cycle de vie. Il en découle aussi que la « protection sociale » doit s'inscrire de plus en plus dans une logique préventive et non plus simplement réparatrice, comme c'était le cas dans le cadre des assurances sociales, où il s'agissait de compenser ex post des éventuelles pertes de revenu du travail liées à l'accident de travail, au chômage, à la maladie ou à la retraite* » (Gautié, 2003 : 17).

Ce référentiel de l'intervention publique reporte sur l'individu la responsabilité d'entretenir et d'améliorer son employabilité. Au demeurant cette responsabilisation individuelle s'inscrit dans un contexte d'incertitude croissante sur les critères – fixés par les entreprises – d'évaluation des qualités de la force de travail : ce qui importe désormais pour elles, au-delà des savoir-faire du salarié reconnus par une qualification, c'est de détenir un « capital » de *compétences* au sein d'un *portefeuille* qu'elles font fructifier tout au long de la vie professionnelle des travailleurs. Or, la compétence d'un individu est faite d'un ensemble *a priori* non limitatif d'aptitudes de nature diverse, effectivement mobilisables en situation de travail, une caractéristique qui ne peut se réduire à l'appariement d'une offre et d'une demande de travail ¹.

C'est sur la base de ce constat, et en ayant le souci de mieux « calibrer » les compétences utiles à rendre les diplômés de l'enseignement supérieur employables, qu'une équipe d'économistes du travail anglais a forgé le néologisme d'*employability*². S'inspirant des théories du *job-matching*³, ils posent l'hypothèse que les trajectoires professionnelles des jeunes entrants sur le

1. Certains travaux développés dans le champ des sciences de gestion, de la sociologie du travail ou de l'ergonomie montrent, en outre, que la compétence peut être, davantage qu'une qualité propre de l'individu, un attribut de la situation et/ou de l'agencement productif. Cf. Girin (J.), 1995, « Les agencements organisationnels » in Charue-Duboc (F.) éd. *Des savoirs en action*, Paris, L'harmattan, pp. 233-279 ; Stroobants (M.), 1994, « La visibilité des compétences » in Ropé (F.) & Tanguy (L.) eds, *Savoirs et compétences*, CPC/Ministère de l'éducation nationale, 2, pp.197-222 ; Daniellou (F.), 1986, *L'opérateur, la vanne, l'écran*, Montrouge, ANACT.

2. Cf. également la reprise du concept d'*employability* à l'occasion d'expériences menées par nos voisins européens dans le champ des stratégies territoriales pour l'emploi : Scottish Council Foundation (« *the shift from getting a job to providing work for others* ») ; Generalitat de Catalunya (« *Capacitat d'una empresa per a donar ocupació* ») ; etc.

3. Les théoriciens du « job matching » ont notamment travaillé sur les délais d'appariement, au cours desquels chaque partie au contrat fait l'apprentissage des caractéristiques de l'autre partie. L'intérêt principal de cette approche est de ne pas

marché du travail ne sont pas uniquement fonction de leur employabilité mais de l'*employerability* développée par les entreprises : « *By 'employer-ability' we mean the capacity, or potential, of an employer to attract applicants for employment and to retain them in their employ. Factors contributing to employerability might include the rewards offered (material, intellectual, social and psychological); the skill of planning the use of human resources in the enterprise in a way that is intelligent, appropriate and respectful of those resources; and the skill of presenting employment opportunities in a way that honestly depicts the reality of the work offered* » (Levin, Kent ; 2002). La réflexion ainsi posée a au moins le mérite d'enrichir l'approche des processus d'insertion sur le marché du travail, en soulignant que dans l'établissement d'une relation d'emploi stable se rencontrent en effet une capacité à être employé et une capacité à employer. Cependant, la réflexion nous semble trop étroite en l'état et ne pas exploiter tout le potentiel du concept d'employeurabilité.

Pour poser les données du problème, nous reviendrons, dans un premier temps, sur certaines limites du concept d'employabilité qui est au cœur du paradigme de la flexicurité. On évoquera notamment la façon dont les programmes orientés vers le développement de l'employabilité des individus peuvent être contrariés dans leurs effets par le « *poaching* » (cueillette des qualifications) auquel se livrent les recruteurs. Nous proposerons alors de déporter l'analyse depuis le versant « offre de travail » vers le versant « demande de travail », non pour explorer ce comportement de recruteur sur le marché du travail mais pour ouvrir la « boîte noire » que constitue l'entreprise et explorer la façon dont se crée ou se défait sa capacité à être employeur. Cette quatrième partie conclusive cherche moins à ouvrir un nouveau chantier qu'à prolonger notre analyse des niveaux intermédiaires d'organisation du marché du travail. Il s'agit notamment de voir en quoi certains dispositifs de sécurisation identifiés dans les parties précédentes pourraient être conçus comme des soutiens au développement de l'*employeurabilité*...

Dépasser le paradigme de « l'employabilité »

Considérant, d'une part, l'instabilité de l'emploi comme un fait accompli, fut-il controversé (L'Horty, 2004), et d'autre part, l'importance des facteurs personnels influant sur le risque de devenir et/ou de rester chômeur, le modèle de la flexicurité s'est notamment constitué sur l'idée que *la protection de l'employabilité de l'individu devait passer avant la protection de son emploi*. Dans le même temps, ce modèle a proposé une approche équilibrée dans le traitement du risque de chômage : la découverte du cas danois avait permis, en effet, de démontrer que les politiques dites d'activation pouvaient se combiner avec un système généreux d'indemnisation du chômage (Larsson, 1999), alors que se développait, ailleurs, l'idée que ces politiques d'activation devaient avoir pour seul ob-

faire de la productivité un attribut de l'individu mais du couple qu'il forme avec son poste. Le « Job matching » étudie particulièrement la période décisive pour les appariements que constitue la période d'essai pour montrer, notamment, pourquoi l'analyse de la relation salaire/ancienneté comporte un biais de sélection lié au fait que les mauvais appariements ont généralement débouché sur une rupture précoce de la relation de travail. Voir Jovanovic (Boyan), « Job matching and the theory of turnover », *Journal of political economy*, vol.87, n°5, pp.972-990. Miller (Robert A), 1984, « Job matching and occupational choice », *Journal of Political Economy*, vol.92, n°6, pp.1086-1120. Les délais d'appariement, au cours desquels chaque partie au contrat fait l'apprentissage des caractéristiques de l'autre partie, constituent assurément un coût supplémentaire par rapport au prix à payer pour des qualifications qui bénéficient de garanties conventionnelles ou de la garantie de l'Etat. C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles les entreprises opérant leurs recrutements sur des « marchés du travail impersonnels » ont cherché à simuler les avantages des formes d'engagement de la main d'œuvre basées sur des chaînes continues de liens personnels, en investissant dans une instrumentation de gestion sophistiquée dont la finalité est de « révéler » les compétences (Cf. Duclos (L.), 2001, « Entre formation professionnelle et éducation : la sécurisation des trajectoires », Document de travail, Commissariat général du Plan).

jectif de limiter la croissance des dépenses dites « *passives* » de soutien aux chômeurs ¹. De ce point de vue, le chapitre annexé aux résolutions du Conseil en 1997 et consacré à « *l'amélioration de la capacité d'insertion professionnelle* » entretenait une ambiguïté. La première Ligne Directrice pour l'Emploi qui proposait de systématiser les « *mesures actives* » incitant « *réellement les chômeurs à chercher et à accepter un emploi ou une formation* », pouvait, en effet, être mal interprétée.

Dans le rapport qu'il avait remis à la DG Emploi en 1999, Bernard Gazier signalait ainsi que la tendance à faire de l'employabilité un attribut de l'individu pouvait lui faire assumer une responsabilité exclusive dans le maintien de sa propre employabilité (Gazier, 1999). Au contraire, il soutenait l'idée que l'Europe avait choisi, en fait, une définition « interactive », c'est-à-dire contextualisée, « collective » et « négociée » de l'employabilité. Autrement dit, aucun discours sur la promotion de l'employabilité des salariés n'aurait dû, au plan européen, « *faire abstraction (...) du mode de promotion de l'employabilité (et) notamment du partage des rôles entre l'entreprise, le salarié, l'Etat et le système de protection sociale* » (Chassard, Bosco, 1998 : 911). On serait même tenté de dire que le fait de reconnaître une responsabilité collective de la société dans la promotion de l'aptitude à l'emploi « *constitue une spécificité du modèle social européen, par opposition au modèle américain* » (ibid. : 904). Yves Chassard relevait, par ailleurs, que « *l'un des paradoxes de la notion d'employabilité –au moins lorsqu'il s'agit des demandeurs d'emploi– est (...) que dans bien des cas c'est l'insertion qui crée l'employabilité* ». En d'autres termes, « *la plupart des comportements professionnels qui forment la compétence des salariés ne peuvent s'acquérir sans une expérience ou une formation en entreprise* » (ibid.). Dans un article déjà ancien au titre provocant (« faut-il former les chômeurs ? »), Vincent Merle notait, quant à lui, que « *le contexte de pénurie d'emploi que nous connaissons depuis vingt ans nous (empêche) de voir que l'argument de la formation pour faciliter l'emploi (est) parfaitement réversible : dans une situation de pénurie de main-d'œuvre, c'est d'abord au travers de l'exercice des emplois que s'opèrent les apprentissages* » ².

En dehors du cas évoqué précédemment, peu d'opportunités sont actuellement offertes aux individus de pouvoir faire leurs preuves *dans* l'emploi ³. On peut d'ailleurs penser que la période d'essai sert principalement aujourd'hui à mettre à l'épreuve des compétences transversales, non révélatrices de la qualification stipulée dans le contrat de travail, quand il ne s'agit pas simplement de réaliser des tests de personnalité *in situ*. La déstabilisation des marchés internes s'est, par ailleurs, traduite par une externalisation poussée de la production et du signalement des aptitudes. En outre, la réserve de main-d'œuvre disponible peut inciter les entreprises à rechercher désormais des « *appariements instantanés* » entre le poste et la personne. Or ces comportements d'employeur – relayés par les intermédiaires du marché du travail ¹ – restent bien souvent le point aveugle des analy-

1. « *Le grand enseignement des vingt dernières années est que les mécanismes actuels de transferts sociaux n'apportent plus une sécurité suffisante. Les énormes ressources affectées aux prestations doivent être réorientées vers l'emploi. Les régimes de prestations de chômage doivent gagner en efficacité: il s'agit d'inciter davantage les chômeurs à chercher un emploi en leur donnant en même temps des possibilités d'amélioration de leurs compétences, de manière à créer progressivement une véritable assurance employabilité au lieu d'une simple indemnisation du chômage* » in « Moderniser et améliorer la protection sociale dans l'union européenne », COM(97)102, 12 mars 1997.

http://ec.europa.eu/employment_social/social_protection/docs/com102_fr.pdf

2. Merle (V.), 1989, « Faut-il former les chômeurs ? », *Education permanente*, n°98, 1989-1, pp.173-183.

3. Aujourd'hui, l'habilitation à faire l'expérience d'un travail et donc l'habilitation à y actualiser une virtualité, sa compétence, devient de plus en plus l'apanage de « produits » pré-estampillés. L'examen des certifications formelles débute ainsi la plupart des opérations de *screening* qui fondent les procédures de recrutement. Comment, dès lors, valoriser des qualités qui puissent résister à cette énorme entreprise d'objectivation des compétences pour montrer notamment que ce qui se transmet réellement et sert le développement des capacités, c'est moins un *savoir* que tout simplement le travail (Stroobants (Marcelle), 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, p.312-313.)

ayés par les intermédiaires du marché du travail ¹ – restent bien souvent le point aveugle des analyses en termes d'employabilité.

Nouveaux enjeux d'arbitrage entre marchés internes et marché externe du travail

Alors que le modèle de flexicurité dans ses versions sommaires réduisait souvent les besoins de l'entreprise à la seule flexibilité et/ou mobilité quantitative externe, l'observation des pratiques montre que s'élaborent en permanence de nouvelles formes de flexibilité qui brouillent chaque jour un peu plus, les frontières établies entre flexibilités interne et externe. Il se peut que ces formes de flexibilité « fonctionnelles » s'imposent aux entreprises en raison de leur participation à des réseaux co-actifs, comme c'est le cas, par exemple, pour les PME sous-traitantes. L'adoption de ces nouvelles formes de flexibilité peut être également liée à l'application de certaines conventions et techniques de gestion par les grandes entreprises (*cf.* encadré 9). De ce fait, la tendance à cibler les réformes du marché du travail sur la seule flexibilité/mobilité quantitative externe, en jouant notamment sur les figures du contrat de travail et/ou sur la médiation caractéristique du SPE, peut s'avérer, sinon contre-productive, en tous les cas décalée par rapport aux enjeux auxquels les entreprises seront confrontées au cours des dix prochaines années.

Il est ainsi probable que les entreprises devront arbitrer d'une manière différente qu'elles ne le font aujourd'hui entre de nouveaux enjeux et qu'elles auront notamment à faire le choix entre un redéploiement des marchés internes et le recours aux marchés externes du travail. Sur ces derniers, les flux ne sont-ils pas en constante augmentation à créations nettes d'emploi données ? Comment expliquer mais surtout prendre en compte ce phénomène ? En atomisant ses structures, et en se concevant exclusivement comme un « coordinateur de contrats », l'entreprise avait pu naguère externaliser, sinon le risque d'emploi, du moins le coût correspondant au fait de pouvoir disposer sur le marché du travail d'une main-d'œuvre prête à travailler aux conditions de mobilité, de qualification et d'efficacité qu'elle exigeait. Le sous-emploi chronique que nous connaissons depuis de nombreuses années a sans doute facilité ce report de charge sur la collectivité, encouragé le développement de l'« outsourcing » dans le domaine de la production, et incité les entreprises à adopter des comportements de « chasseur-cueilleur » en matière d'emploi et de qualification (« poaching »). La grande entreprise a pu voir diminuer, en contrepartie, sa capacité à orienter directement les « flux ». À l'avenir ne peut-elle trouver avantage à renouveler son approche des marchés internes et, partant, à déterminer un nouveau périmètre de stabilité de l'emploi à l'échelle du territoire ou du réseau ? Le fait que les acteurs économiques réclament sans cesse une plus grande fluidité du marché du travail révèle ainsi – davantage qu'un horizon de réforme – le symptôme d'un certain épuisement des logiques d'externalisation « pures » en cours depuis une vingtaine d'années. On peut alors penser que les améliorations visant le fonctionnement du marché du travail sont toujours à la croisée d'enjeux qui concernent, en réalité, aussi bien les marchés internes, leur redéploiement, que le marché externe du travail. Ces améliorations passent toujours par l'introduction de nouveaux éléments d'organisation.

1. Gautié (J.), Godechot (O.), Sorignet (P.-E.), 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du Travail*, vol 47, pp.383-404. Eymard-Duvernay (F.), Marchal (E.), 1997, *Façons de recruter*, Paris, Métailié ; Eymard-Duvernay (F.), 2005, « Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste », Centre d'études de l'emploi, *Document de travail*, n°46, septembre.

Ouvrir la « boîte noire » de l'entreprise : entrepreneur et employeur, des figures dissociées

Lorsque l'on ouvre la boîte noire de l'entreprise, pour observer notamment la façon dont la demande de travail à l'échelle de l'entreprise, qu'elle soit satisfaite ou non, peut être ou non convertie en offre d'emploi, deux cas se présentent :

1. **Le problème du « business model ».** Considérant le besoin de flexibilité des entreprises comme un fait accompli, les analystes n'ont généralement pas cherché à clarifier la nature de ce besoin, en particulier l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail et de la production sur son expression. Il est acquis, pourtant, que les organisations en réseau rendent aujourd'hui les périmètres d'activité plus mobiles, brouillant progressivement les frontières de l'entreprise. Nous commençons à en mesurer les conséquences sur les formes de mobilisation du travail : dilution du lien de subordination dans les rapports de travail, triangulation des relations d'emploi, hybridation des statuts d'emploi, etc. (cf. partie II). Une nouvelle alliance entre techniques de gestion et NTIC commence à affecter les pratiques de gestion des entreprises, permettant non seulement de soumettre des parties de l'organisation à une évaluation au prix de marché mais aussi de les *out-sourcer*. Un type nouveau de flexibilité fonctionnelle externe hybride désormais tous les autres types de flexibilité habituellement repérés par la littérature socio-économique. Or, cette hybridation ne rend pas simplement caduques les oppositions traditionnelles entre formes de flexibilité – interne *vs.* externe, quantitative *vs.* qualitative –, mais se traduit aussi par la dissociation des figures de l'entrepreneur et de l'employeur¹ et une capacité, pour l'entrepreneur, à mobiliser le travail, à distance, sans créer lui-même d'emploi.
2. **Le problème des « capacités ».** Il se peut encore que le seuil de constitution et de consolidation de l'emploi interdise de satisfaire la demande de travail, le plus souvent dans la petite entreprise. Divers facteurs peuvent empêcher l'entreprise de franchir ce seuil, notamment le coût associé à la création d'un emploi² et, plus généralement, tout ce qui s'attache au risque d'emploi³. L'organisation de l'entreprise et sa capacité à stimuler la fonction d'employeur sont l'un de ces facteurs les moins bien analysés⁴. On appellera

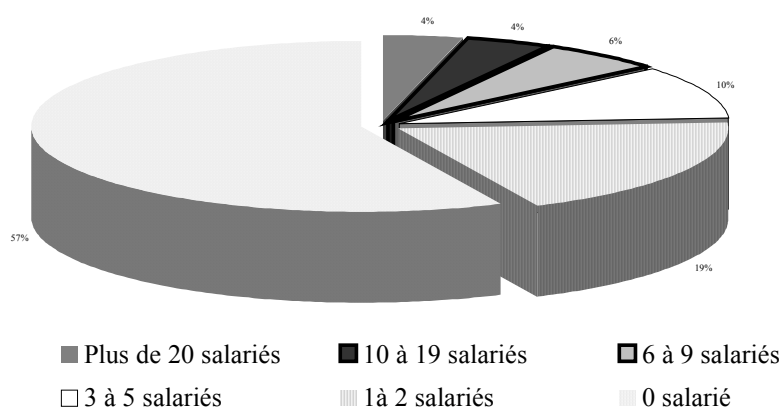
-
1. Lorsque la relation de travail est triangulaire, on sait que l'utilisateur et l'employeur sont dissociés. Le modèle de gestion de l'emploi dominant dissocie d'ailleurs de plus en plus la figure de l'entrepreneur, qu'il tente de faire émerger, de celle de l'employeur, qu'il essaie de subsidier : « *Dans le modèle de gestion de l'emploi dominant antérieurement, c'est le statut d'employeur qui structurait largement la définition des politiques de main-d'œuvre. Les politiques d'emploi engagées ces dernières années permettent aujourd'hui aux entreprises de faire émerger d'autres repères pour la gestion de l'emploi. Ces repères pour l'essentiel se construisent dans le cadre d'une problématique d'entrepreneur dominée par les critères de compétitivité et la coordination des compétences.* » Burdillat (M.), 1992, « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du GIP Mutations Industrielles*, n°63, septembre, p.9.
 2. C'est le franchissement du seuil des 20 salariés qui deviendrait aujourd'hui le plus problématique pour l'entreprise. De ce point de vue, le projet de réserver le SMIC sans charges patronales aux entreprises de moins de 20 salariés viendrait ajouter, au-delà de ce seuil d'effectif, les 2,1 points de cotisations qui pèsent encore sur le salaire minimum. Hors ce régime des cotisations patronales, ce seuil intervient encore pour le régime des heures supplémentaires, les contributions au fonds national d'aide au logement, au titre du 1% logement, les contributions au titre de la formation professionnelle. Il compte également pour le bénéfice du CNE.
 3. Risque de l'emploi : « *prendre le risque de l'emploi, c'est non seulement en supporter le coût, c'est surtout prendre un risque sur sa durée ; le CDD limite le risque ex ante, le droit du licenciement répartit le risque et organise la réparation (indemnité de licenciement). Une partie de la réparation du dommage causé par la perte de l'emploi est socialisée par l'assurance chômage.* » Belorgey (J.M.), président, 2000, Minima sociaux, revenus d'activité, précarité, Rapport de la Commission du Commissariat Général du Plan, Paris, CGP-DF, p.415.
 4. Girard (B.), 2003, « Les PME sont-elles responsables du faible contenu en emploi de la croissance ? », *Problèmes écono-*

« *employeurabilité* » cette capacité dont le développement est, pour une large part, indifférent au système classique d'aide à l'emploi et à l'action publique en faveur du développement des entreprises (subventions et exonérations fiscales). Au plan qualitatif, il n'est pas certain que la « simplification » de l'environnement administratif suffit à répondre à cet enjeu d'employeurabilité. L'idée que la simplification du droit du travail pourrait développer l'emploi a souvent été avancée. La complexité du droit est certes une source de récrimination courante des chefs d'entreprise. Mais en pratique cette complexité est rarement mentionnée comme un véritable obstacle à l'embauche¹. Au demeurant vouloir simplifier peut être politiquement risqué lorsque sont affectées certaines matières, notamment celles du contrat de travail. Preuve en est les réactions au rapport de Virville qui proposait la création d'un « contrat de projet ». Il est cependant toujours utile d'abroger les dispositions légales et réglementaires devenues caduques, et de tenter de recodifier comme c'est le cas aujourd'hui. Mais il faut aussi se méfier car techniquement, la simplification (et non la simple abrogation) se traduit par l'adoption d'une ou plusieurs règles nouvelles (censées simplifier celles auxquelles elles se substituent) qui peuvent être porteuses de nouvelles difficultés (imprécision, incompatibilité etc.). Certaines des ordonnances récentes dites de simplification du droit du travail ont été à l'origine de déconvenues de ce type. Ce fut le cas du « *Titre Emploi Entreprise* » qui reporte sur un nouveau *back office* la charge de gestion administrative liée à l'emploi de salariés occasionnels : le réseau des URSSAF qui est, pour l'instant, le premier gestionnaire désigné pour le TEE, agit en lieu et place de l'expert-comptable en laissant de nombreuses zones d'ombre sur l'applicabilité de certaines dispositions du Code du travail. En tout état de cause la simplification des formalités et l'éventuel effet d'aubaine qui l'accompagne n'ont pas d'incidences sur le développement de la « compétence d'employeur » de l'entrepreneur, sauf à dégager du temps dans son agenda pour développer cette compétence dans d'autres directions qu'il reste à imaginer.

miques, n°2815, Juin. « Si l'on ramène le nombre d'entreprises d'au moins 1 salarié à la population en âge de travailler et à un champ sectoriel comparable, la France dispose de 25 % d'entreprises en plus que les États-Unis, mais de 20 à 30 % d'emplois en moins. Il s'ensuit que la taille moyenne des entreprises françaises est inférieure de 40 % à celle des entreprises américaines » in Passet (O.), 2005, *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Rapport Astypalea, Commissariat général du Plan, Septembre 2005, p. 80.

1. « Alors que 43,6% des entrepreneurs questionnés affirment clairement ne pas avoir de besoin particulier de personnel pour le moment, une majorité de ceux qui souhaitent embaucher (70,7%) disent se heurter à des difficultés de recrutement. Et contrairement aux idées reçues, l'argument habituel de la complexité des démarches administratives liées à l'embauche ne figure pas parmi les principaux facteurs explicatifs mis en avant par les employeurs potentiels. Pour 55,3% des entrepreneurs, le premier obstacle est le manque de qualification de la main-d'œuvre (...), notamment dans le secteur du bâtiment (dans 71,5% des cas). Pour un tiers des chefs d'entreprises, le problème essentiel réside plus précisément dans la pénurie de main-d'œuvre. (...) Plus surprenant : seulement 6,9% des entrepreneurs sondés évoquent le poids des charges sociales pour justifier leur décision de ne pas recruter ! » Enquête trimestrielle réalisée par la Fédération des centres de gestion agréés (FCGA), janvier 2004

GRAPHIQUE 4
REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS



SOURCE : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

ENCADRE 9 L'ENTREPRISE-RESEAU OU COMMENT L'ACTION DE L'ENTREPRENEUR ECLIPSE SON IDENTITE D'EMPLOYEUR

Un fait notable est apparu récemment dans la statistique de l'INSEE concernant l'augmentation continue, ces dix dernières années, du nombre de groupes de moins de 500 salariés. Cette explosion des micro-groupes alimente déjà un processus d'évasion en modifiant notamment le jeu des effets de seuil : il contribue ainsi à réduire le nombre des bénéficiaires des plans sociaux, le niveau d'information comme les capacités d'action des CE dans les restructurations, le champ d'action de ces IRP restant celui des sociétés. Il n'est pas rare d'ailleurs que cette fragmentation fasse du dépôt de bilan le mode privilégié de gestion des restructurations. On sait d'ailleurs que la forme groupe pose divers problèmes d'application des critères de taille habituels, non seulement définis pour les seuils en droit du travail mais également quand ces critères servent, par exemple, à l'attribution de subventions. « *Considérant qu'il convient d'éliminer les constructions juridiques de PME qui forment un groupe dont la puissance économique dépasse en fait celle d'une PME* » (96/280/CE), l'Europe s'était ainsi dotée d'une définition de la PME pour distinguer les vraies... des fausses.

L'entreprise-réseau : diffusion du pouvoir et de la responsabilité

Ce faisant, le mouvement de création de « micro-groupes », en raison de son ampleur, ne ressortit pas simplement à un processus d'évasion classique où il s'agirait de s'affranchir des contraintes instaurées par le droit. L'ampleur du débordement vient également d'un processus positif ressortissant à l'imitation du *business model* typique de ce que la littérature nomme l'entreprise-réseau. On sait, par exemple, que le fait d'être sous-traitant, c'est-à-dire d'être pris soi-même dans un réseau, facilite les apprentissages et commande l'adoption du *business model* référent. Les petites entreprises sous-traitantes externalisent ainsi plus souvent que l'ensemble des petites entreprises certaines fonctions périphériques à leur activité industrielle (Brion, Mauguin, 2004) : gardiennage, maintenance, comptabilité, etc. Autrement dit, les entreprises sont d'autant plus donneuses d'ordres

qu'elles sont sous-traitantes. Ce mouvement ne concerne d'ailleurs pas que les petites entreprises industrielles, il touche également et très largement les entreprises du tertiaire (Cloarec, Chevalier, 2004). Du fait que les rapports inter-entreprises excèdent généralement le cadre des relations commerciales au profit d'accords durables, la relation marchande se peuple de rapports d'organisation qui rendent difficile la distinction entre groupe organisé et réseau d'entreprise.

Les formations d'entreprise en réseau nous obligent notamment à rompre avec la représentation anthropomorphe de l'acteur. L'image de l'entreprise se brouille : c'est « *l'hydre à plusieurs têtes* » (Teubner, 1996). Côté main-d'œuvre, c'est la fragmentation des statuts, des conditions de travail et des identités d'action. La représentation que nous donne de l'entreprise le droit des sociétés ne correspond pas aux formes actuelles d'organisation et de diffusion du pouvoir, ce qui représente certainement une difficulté pour organiser les contre-pouvoirs. Autrement dit, l'imputation des actes, des droits et de la responsabilité ne peut plus se satisfaire de la contrainte liée à la personnification des différentes collectivités d'actionnaires et de salariés. Autrement dit encore, la détermination d'un schéma d'action sur le réseau – qui permet la circulation de l'argent et des marchandises – peut s'accompagner d'une rupture avec le schéma de distribution et d'imputation de la responsabilité pour les conséquences de cette action, voire la provoquer (*cf.* le cas des restructurations).

L'impact des comptabilités de gestion

On ne peut s'intéresser aux nouvelles formes d'organisation de l'entreprise sans éclairer la façon dont elle s'est mise à agir le long d'un réseau débordant ses frontières propres. L'effacement des frontières de l'entreprise est notamment le produit des comptabilités de gestion qui se sont progressivement superposées aux comptabilités classiques. Pour simplifier, on peut dire que la comptabilité classique donnait

d'abord une image des relations entre un intérieur et un extérieur, alors que, pour les comptabilités de gestion, c'est une chaîne de valeur continue (incluant l'environnement) qui est devenue l'objet de la gestion des coûts, sans différence marquée, donc, entre un intérieur, tel que figuré par le droit des sociétés, et son extérieur. L'organisation en *business unit*, à cheval précisément sur les frontières anciennes, peut être une conséquence directe de telles comptabilités analytiques par activité (*activity based costing*) : suivant la valeur que prennent les externalités de réseau (ou celle que perdent les internalités), cette instrumentation de gestion permet ainsi d'ordonner des processus d'internalisation (ou d'externalisation) qui reconfigurent, en permanence, le périmètre des activités.

En introduisant, dans son ouvrage intitulé *L'avantage concurrentiel* (InterEditions, Paris, 1986), le concept de chaîne de valeur, Michael Porter s'était efforcé de montrer comment l'activité de l'entreprise pouvait être décomposée en séquences d'opérations élémentaires. C'est cette décomposition même qui devait permettre, selon Porter, à l'agent économique d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel et d'organiser, en conséquence, son activité. C'est parce que l'entrepreneur d'aujourd'hui cherche à intégrer dans son calcul, et à structurer par sa gestion, un réseau, dont l'étendue peut excéder les contours de la société commerciale, constituant le support juridique de son entreprise, que ce réseau de valeur (*Value Network*) finit par prendre, dans les faits, une certaine consistance. Or ce maillage de la valeur constitue, de nos jours, le cadre cognitif et stratégique à partir duquel l'entreprise se dote et produit une nouvelle image d'elle-même. C'est lui qui définit le nouveau *business model*.

Quoique visant l'amélioration de la performance financière de l'entreprise (la valeur pour l'actionnaire, etc.), les principes actuels du *management accounting* sont nés, précisément, d'une critique de l'hégémonie des seuls critères financiers dans son pilotage. Les spécialistes des sciences de gestion nous disent que l'ouvrage de Kaplan & Johnson, paru au milieu des années 1980, constitua, en la matière, une vraie révolution et une vraie rénovation des principes anciens du *management accounting*. L'idée était d'enchâsser des indicateurs stratégiques (*a priori*), s'efforçant de repérer la source de l'avantage concurrentiel, avec des indicateurs de résultat (*a posteriori*) pour établir entre ces indicateurs hétérogènes, mais en petit nombre, des rapports de cause à effet. C'est, précisément, la mise en rapport de ces indicateurs, qui concernent autant l'intérieur que les données de l'environnement, qui va provoquer un effacement des frontières de l'entreprise et créer autant de *stakeholder* (partenaire ou co-intéressé). Ces comptabilités s'intéressent ainsi à toutes les variables présentes dans un voisinage de réseau. C'est donc sur l'étendue du réseau et non plus dans les contours de la société commerciale que s'opère le calcul : ce réseau est donc représenté par une analyse de la chaîne de valeur ; il est configuré à l'aide d'une analyse portant sur les facteurs déterminant les coûts ; il est orienté, enfin, par une analyse du positionnement stratégique. La vieille opposition de l'organisation et du marché, pris comme modes alternatifs d'allocation des ressources, est ainsi remplacée par l'examen des transactions qu'il est possible d'effectuer, soit pour débarquer une organisation, en la (re)mettant sur le marché (*outsourcing*), soit pour reproduire au sein de l'entreprise les mécanismes d'incitation généralement associés au fonctionnement marchand... Ainsi que le précise Williamson, ces transactions ne sont possibles que si leur objet est susceptible d'être transféré à travers ce qu'il appelle une « *interface technologiquement séparable* ». Personne n'imaginait, par exemple, pouvoir se séparer de la fonction du personnel jusqu'à l'invention des techniques qui supportent précisément aujourd'hui son *outsourcing*...

Une dissociation entre la figure de l'entrepreneur et la figure de l'employeur

Ce cadre de gestion peut aujourd'hui conduire l'entrepreneur à ne plus être, formellement, l'employeur du collectif concourant à la réalisation par l'entreprise de son objet. Ainsi qu'en témoignent le développement de la sous-traitance ou les progrès que connaissent les techniques de triangulation de la relation d'emploi depuis la banalisation de l'intérim. Et c'est un fait que le statut d'employeur ne surdétermine plus autant que par le passé les politiques de main-d'œuvre. La notion de compétence, notamment, peut-être enrôlée dans cette redistribution et constituer un terme transitif permettant de remodeler l'organisation de la production (*réingéniering* des processus) en lien direct avec les facteurs de compétitivité dégagés par l'instance en charge de la gouvernance (*corporate center*).

Le cas des PME

Si l'on perçoit bien la naissance du réseau à partir d'une analyse du comportement de la grande entreprise, la façon dont le *business model* peut se généraliser auprès d'entreprises de petite taille est plus mystérieuse. On a pointé plus haut les effets d'imitation liés à l'insertion de tels opérateurs dans un réseau de sous-traitance. On les voit difficilement manipuler pour leur compte propre les comptabilités de gestion complexes dont nous avons essayé de décrire l'effet. Une chose est sûre en ce qui les concerne : compte tenu de leur économie propre et, parfois, de la fragilité de leurs structures, les techniques de triangulation de la relation d'emploi représentent un grand attrait. Rappelons que l'entreprise – qui est une agence économique intéressée au rendement qu'elle tire de sa propre existence – est dotée d'une organisation qui est à la fois le *sujet* et l'*objet* du calcul. Comme sujet, elle acquiert, en vertu de son agencement propre, une certaine capacité de calcul. Le calcul en question renvoie ainsi à une pratique collective qui met en jeu moins les capacités cognitives d'un individu ou d'un agent que les structures et les routines d'une organisation. Dans le cas qui nous intéresse, celui de l'entreprise-réseau à haut degré de développement de l'instrumentation de gestion, c'est l'organisation qui devient plus que jamais l'objet du calcul. Le cas des PME est différent. On sait, en effet, que l'horizon de la prévision est plus court dans le cas des PME que dans le cas d'une grande entreprise. Cet état de fait a des conséquences avérées sur l'horizon de la relation de travail. Qui plus est, dans le cas de la PME, il n'est pas rare que le calcul sur les ressources humaines soit dans les mains d'une « agence extérieure », en l'occurrence dans celles du comptable de l'entrepreneur qui devient le DRH de fait de l'entreprise (on ne dira pas qu'il est externalisé car il n'a jamais été un acteur interne de l'entreprise). Cette configuration peut rendre rationnel l'établissement d'une relation d'emploi atypique – à travers le recours à l'intérim par exemple – qui pour être coûteuse n'en reste pas moins ajustée aux supports, à l'horizon temporel et aux capacités de calcul de l'entreprise considérée : il peut ainsi s'avérer plus simple de faire coïncider des heures travaillées (et réglées à un opérateur extérieur) avec des heures facturées aux clients de l'entreprise que de prendre, dans sa durée, le risque de l'emploi...

SOURCES DE L'ENCADRE : Atkinson (A.), 1998, « Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation », *European Management Journal*, vol 16, p. 552-561 ; Brion (Ph.), Mauguin (J.), « La sous-traitance réalisée par les petites entreprises industrielles », *Insee-Première*, n° 964, mai 2004 ; Brosnan (P.), 2005, « La comptabilité de gestion : une technologie invisible », *Travail et Emploi*, n°103, juillet-septembre, pp.7-20 ; Bruggeman (F.), Paucaud (D.), 2003, « Restructurations : pratiques françaises, dispositif d'accompagnement et rôle de l'expert », *Regards - Les Cahiers de Syndex*, n°2, pp.6-21 ; CFDT, 1999, « Les progiciels de gestion intégrée », *Cadres CFDT*, n°388, juin-Juillet ; CE, 96/280/CE : Recommandation de la Commission, du 3 avril 1996, concernant la définition des petites et moyennes entreprises (Texte présentant de

l'intérêt pour l'EEE) Journal officiel n° L 107 du 30/04/1996 p. 0004 – 0009 ; **Cloarec** (N.), **Chevalier** (P.), « Les entreprises du tertiaire externalisent aussi leurs services », *Insee-Première*, n° 952, avril 2004 ; **Coase** (R.H.), 1987, « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, II, hiver 1987, pp.133-157 ; **Favre** (F.), **François** (JP), **Greenan** (N.), 1998, « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles : 1994-1997 : la montée des procédures », *Quatre pages des statistiques industrielles*, SESSI, n°93, août ; **Haag** (O.), **Raulin** (E.), **Souquet** (C.), 2004, « Les relations interentreprises : Nombreuses et d'abord hexagonales », *Quatre pages des statistiques industrielles*, SESSI, n° 195, Novembre ; **Kaplan** (R.), **Johnson** (T.),

1987, *Relevance Lost : The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston ; **Lebon** (S.), **Ballet** (B.), 2004, « Le partenariat inter-entreprises dans le grand commerce et les services aux entreprises », *Insee-Première*, n°992, décembre ; **Loiseau** (H.), « Des groupes de la taille d'une PME - Un phénomène en plein essor », *Insee-Première*, n° 764, mars 2001 ; **Teubner** (G.), 1996, « L'hydre à plusieurs têtes : les réseaux comme acteurs collectifs de degré supérieur », in *Droit et réflexivité : l'auto-référence en droit et dans l'organisation*, Paris, LGDJ, pp. 267-290 ; **Williamson** (O.E.), 1986, *Economic Organizations: Firms, Markets, and Policy Control*, Brighton, Wheatsheaf Books Lt.

L'employeurabilité : propositions et enjeux

On devrait partir de l'expérience, et d'ailleurs de l'échec relatif des groupements d'employeurs, pour mieux mesurer les enjeux de la mutualisation ou de la « socialisation » de la gestion de l'emploi. Mais il faudrait alors cesser de focaliser l'attention sur les seuls objectifs assignés au groupement, à savoir la mutualisation des emplois et la mise à disposition de salariés–, pour s'intéresser à l'organisation qui conditionne, en pratique, l'atteinte de ces objectifs. On découvrirait que c'est la capacité à déployer la fonction RH au sein du groupement, en tant que fonction mutualisée, ainsi que le développement d'une compétence en matière d'ingénierie de l'emploi qui permettraient d'assurer un développement quantitatif de l'emploi dans le bassin considéré ¹. Cette fonction ne se limite pas à l'intendance que nécessite la gestion des emplois du temps et des mises à disposition. La fonction RH ne peut stimuler la demande de travail – qu'elle consolide au plan du groupement pour former une offre d'emploi– que si elle est capable d'intégrer, dans le même temps, une fonction d'appui-conseil susceptible de faire entrer la prévision dans la discipline de fonctionnement interne aux adhérents. L'apport du groupement, en effet, n'est pas tant dans la mutualisation *stricto sensu* que dans la capacité à administrer la relation d'emploi selon une double logique : une logique de *prévision* relative au plan de charge et à l'activité des entreprises membres du groupement ; une logique de *synchronisation* des obligations sociales (versement des cotisations de Sécurité sociale et des taxes parafiscales ; rédaction des bulletins de paie, déclarations diverses) avec la mobilisation du travail. Il s'agit, en somme, d'aider les entreprises utilisatrices à avoir une meilleure visibilité de leur plan de charge et de corrélérer ce dernier à des besoins d'emploi. Cela suppose d'effectuer un calcul auquel les petites entreprises ne sont pas toujours habituées. Les groupements d'employeurs existants n'ont pas toujours su développer cette double fonction. Nombreux sont ceux qui n'ont pas survécu.

Il pourrait être intéressant d'isoler plus précisément cette fonction d'ingénierie dont l'objet serait de prendre en charge certaines obligations liées à la qualité d'employeur, le temps pour l'entrepreneur d'acquérir la capacité à internaliser la responsabilité de l'emploi ².

1. Duclos (L.), Mériaux (O.), 2005, « Building local institutional arrangements for flexicurity in France » in Regalia (I.), ed, *Regulating New Forms of Employment: Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge.

2. Cette problématique est, depuis de nombreuses années, au cœur des interventions du Cabinet Croff dans le domaine du **service à la personne** autour du **cas très spécifique du particulier employeur**, avec pour enjeux principaux : 1./ la construction *in situ* d'un espace d'intervention professionnel, dans le cas de la grande dépendance notamment (la formalisation du besoin assurant un meilleur traitement de la dimension économique de l'intervention, tant pour la famille employeur que pour le « prestataire ») ; 2./ l'identification de l'agencement –souvent complexe– permettant d'aménager une relation d'emploi. Voir Bentoglio (G.), 2005, *Développer l'offre de services à la personne*, CGP, Les cahiers, n°4, mai ; Croff (B.), 1994, *Seules. Genèse des emplois familiaux*, Paris, Métalié ; Croff (B.), Mauduit (M.), 2003, « Travailler auprès des personnes âgées », *Gérontologie et Société*, n°104, mars ; Croff (B.), 2003, « L'exercice pratique de la conciliation au sein des ménages », Rapport pour le Commis-

Mais il faudrait alors tenir compte de deux constats liés à l'économie de la petite entreprise et au comportement des entrepreneurs. Premier constat : l'entreprise n'a pas pour *fonction* de créer des emplois. Le fait qu'elle puisse effectivement en créer se révèle à travers son *fonctionnement*. C'est ce fonctionnement qu'il nous semble intéressant d'étudier. De ce fait, l'emploi ne peut être considéré comme un « bien commun » que si toutes les parties prenantes ont un intérêt à le développer. Or, l'intérêt de l'entrepreneur, en la matière, n'est qu'indirect : il est subordonné à l'émergence d'un intérêt au développement de l'entreprise¹. C'est pourquoi l'analyse doit prendre en compte une dissociation des figures de l'entrepreneur et de l'employeur de plus en plus sensible dans les pratiques d'entreprise. Dans tous les cas, l'idée du « bien commun » n'émergera que si les acteurs portant *a priori* cette préoccupation réussissent à l'imposer dans un cadre d'action publique négociée (*cf.* l'AGEFOS-PME et ses Programmes Intégrés Territoriaux)². Deuxième constat : la coordination entre les différents opérateurs de la politique de l'emploi se traduit traditionnellement par la création « d'usines à gaz », *a fortiori* lorsque cette coordination doit s'effectuer au plan local. Dans ce cas, la nécessité de dégager une volonté qui soit suffisamment commune aux différentes parties intéressées prend le pas sur le souci de l'action et de l'efficacité. L'institutionnalisation des dispositifs territoriaux peine alors à contextualiser les normes et les compromis qui la fondent. À l'inverse, on pourrait imaginer un processus d'institutionnalisation et de création de normes qui emprunterait davantage à la logique « bottom up »³.

Pour que les « groupements d'ingénierie pour l'emploi » évoqués précédemment⁴ alimentent un processus global d'internalisation de la responsabilité de l'emploi, il leur faudrait pouvoir développer des solutions de gestion alternatives ne se limitant pas à la simple prise en charge extérieure d'une « complexité administrative ». Plutôt que de rendre des « services directs », il leur faudrait pouvoir développer des transferts de compétence sur la dimension fonctionnelle de l'activité – celle qui, par définition, ne concourt qu'indirectement à la réalisation par l'entreprise de son objet⁵. Davantage que la figure du « conseil », ce service prendrait alors l'allure du « compagnonnage ». C'est de cette façon, indirecte, qu'il pourrait œuvrer à la fois à la répartition, sur un collectif élargi, de la gestion du risque de l'emploi (en assumant plus ou moins temporairement une partie de la fonction d'employeur), et à l'extension du périmètre de stabilité de l'emploi (en communiquant du savoir-faire).

sariat général du Plan.

1. Passet (O.), 2005, *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Rapport Astypalea, Commissariat général du Plan, Septembre 2005.
2. Groupe Thomas, 2004, « Négociation sociale et territoire : enjeux et perspectives », *Le Quatre pages*, n°3, Commissariat général du Plan, décembre
3. Cahier des charges, organisation de l'emploi (par accord collectif, par exemple), usages, etc.
4. Concernant cette appellation et son contenu, voir Kerbourc'h (J.Y.), 2005, « La négociation sociale : éléments de prospective juridique », *Notes THOMAS*, n°17, avril.
5. C'est le sens de certaines initiatives prises par les organes consulaires. Quoiqu'elles prennent essentiellement corps dans le champ de la formation, elles expriment bien cette idée de transfert. Pour un exemple, voir, parmi l'offre de services aux entreprises « OPTIMA » mise en place par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes-Saint Nazaire, le module intitulé « *Optimiser la gestion de vos ressources humaines* » pour les entreprises locales de 30 salariés au plus.

Encadre 10

DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYEURABILITÉ :
L'INSTRUMENT DES CONTRATS DE COMMUNICATION DE « KNOW-HOW »

L'employeurabilité est-elle susceptible de faire l'objet d'une communication de savoir-faire ? Le contrat de communication de « know-how », qui est un contrat d'entreprise (V. *supra*, tableau 9), ne pourrait-il pas se prêter à un tel transfert de savoir-faire ? Ce contrat est fréquemment conclu dans le cadre d'une coopération entre une entreprise qui sait et une autre qui veut savoir (Collard-Dutilleul (F.), Delebecque (Ph.), 2002, *Contrats civils et commerciaux*, Dalloz, n° 898 s.). Il a été souligné (*ibid*) que la richesse de ce contrat ne réside pas seulement dans le profit que peut retirer le co-contractant du conseil qui lui est prodigué (par exemple un appui-conseil) mais dans la transmission même de ce savoir-faire (son acquisition par le bénéficiaire). Ce contrat comporte alors un aspect pédagogique, son but ultime étant que le bénéficiaire puisse utiliser directement le savoir-

faire. Parmi les nombreux prestataires qui occupent le marché du conseil en ressources humaines il faudrait pouvoir en développer une catégorie particulière susceptible d'apporter une valeur ajoutée inédite, en ce qu'ils parviendraient à transférer leur propre savoir-faire. Ce dernier ne consisterait pas seulement à prodiguer des recommandations, mais aussi à savoir les mettre en œuvre, donc à avoir été en situation de le faire auparavant pour apparaître légitime à opérer le transfert. La prestation de « know-how » qui consiste à transférer le savoir-faire comporterait donc aussi une dimension de « show-how » (J.-M. Mousseron, *Rép. com, v. Savoir-faire*, 1977), la prestation se déclinant en trois phases : savoir, savoir-faire, savoir transférer les propriétés de l'employeurabilité.

Alors que des dispositions publiques d'appui à l'élaboration des plans de GPEC ont été instituées au profit des PME (V. *supra*, p.49)¹, notre proposition viserait plutôt à apporter une aide à la gestion prévisionnelle des affaires et de la stratégie (GPAS). Comment pourrait-on structurer une gestion prévisionnelle lorsqu'il n'existe pas de gestion de l'emploi *in situ* ou lorsque l'administration du personnel, confiée à un prestataire extérieur, interdit d'associer la variable emploi à la gestion stratégique de l'activité ? Il est illusoire, en effet, de contraindre l'entreprise à extraire la *fonction* d'employeur d'une activité que l'entrepreneur envisage généralement comme un tout indissociable (confusion des gestions technique, commerciale, financière, administrative, personnel). C'est par rapport à ce « tout » que l'employeurabilité doit être construite, en révélant à l'entrepreneur la nécessité d'analyser les liens entre ces différents registres de gestion. Pour autant, cette approche ne saurait déboucher, comme dans une grande entreprise, sur la création de nouveaux éléments d'organisation (une direction des ressources humaines par exemple), contraires à l'économie de fonctionnement d'une petite entreprise. Cet appui nécessite plutôt une approche personnalisée.

Cette deuxième version : 17 octobre 2006

1. L. n° 2002-73, 17 janv. 2002, art. 95 ; C. trav., art. L. 322-7. À ce titre l'État peut prendre en charge, par voie de convention passée avec l'entreprise, et dans la limite de 50 %, les coûts de conseil externe supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un plan de GPEC dans le cadre de conventions (D. n° 2003-681 du 24 juillet 2003 ; Circ. DGEFP no 2004-010, 29 mars 2004). La politique de l'État est d'accorder l'aide en faisant en sorte que les parties prenantes aient une approche territoriale de la GPEC (par bassin d'emploi ou par filière d'activité) et qu'ils privilégient le développement du dialogue social à ces niveaux.

V./ Bibliographie

- Aghion (P.), Cohen (E.), Pisani-Ferry (J.),** 2006, « Politique économique et croissance en Europe », Rapport du CAE, n°59, Paris, La documentation française.
- Alfandari (E.),** 1992, « Le droit au sein des rapports entre l'économie et le social », In *Les orientations sociales du droit contemporain - écrits en l'honneur de Jean Savatier*, PUF, pp. 31-44.
- Algan (Y.), Cahuc (P.),** 2005, « Civic attitudes and the Design of Labor market Institutions. Which Countries can Implement the Danish Flexicurity Model ? », Working Paper CEPREMAP 0517.
- Aliprantis (N.),** 2006, « Les droits sociaux sont justiciables », *Droit social*, n° 2, février, pp. 158-164.
- Amnyos Consultants,** 2002, « Étude de faisabilité d'un dispositif créant un statut et une rémunération uniques durant le parcours d'insertion des personnes les plus en difficulté », Contrat de Plan État - Région Rhône - Alpes, 47 p. (<http://www.amnyos.com>).
- Amnyos Consultants,** 2006, « La sécurisation des parcours professionnels : analyse des pratiques et perspectives », Dossier technique, Séminaire Amnyos, 16 mai 2006.
- Amnyos Consultants,** 2006, « La sécurisation des parcours professionnels, enjeu d'une politique régionale », Dossier participants, Séminaire de l'Association des Régions de France, Charbonnières les Bains, 3 Octobre 2006.
- Amossé (T.),** « Vingt-cinq ans de transformation des mobilités sur le marché du travail », *Insee - Données sociales*, 2002, p. 235.
- Amossé (T.),** 2003, « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *Insee Première*, n° 921, septembre.
- Andersen (J.), Etherington (D.),** 2004, « Flexicurity, workfare or inclusion? The Politics of Welfare and Activation in the UK and Denmark », Paper for Cost A-15, Nantes, May 2004.
- Andersen (SK.), Malland (M.),** 2005, « The Danish Flexicurity Model The Role of the Collective Bargaining System », Working Paper, FAOS.
- Anxo (D.),** 2002, « Allocation du temps et partage des tâches en France et en Suède », in *L'avenir du travail et de la protection sociale*, dir. P. Auer et B. Gazier, OIT, p. 111.
- Aoki (G.),** 1984, *The co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Arnsperger (C.),** 2005, « La flexibilité est-elle une fatalité naturelle ? Essai de contestation philosophique », in Nanteuil-Miribel de (M.) et El Akremi (A.), *La société flexible*, éd. Erès, pp. 79-105.
- Atkinson (A.),** 1998, « Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation », *European Management Journal*, vol 16, p. 552-561.
- Auer (P.),** 2003, « Panorama des systèmes de mobilité et de transitions : perspectives internationales et prospective », *Les Troisièmes Entretiens de l'Emploi*, Paris, ANPE.
- Auer (P.), Berg (J.), Coulibaly (I.),** 2004, « Is a stable workforce good for the economy ? Insights into the tenure productivity-employment relationship », Employment Analysis and Research Unit Employment Strategy Department, ILO.
- Auer (P.), Gazier (B.),** 2006, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Balmay (D.), Chevrier-Fatome (C.), Simonin (B.),** 2004, *Rapport de l'instance d'évaluation de la politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes*, Commissariat général du plan, La Documentation française, 338 p.
- Barbier (J.C.),** 2005, « Apprendre du Danemark ? Réflexions sur le « miracle » danois », *Revue Esprit*, n°7, juillet, pp.54-64.
- Barbier (J.C.),** 2005, « Apprendre vraiment du Danemark ? », working paper, Centre d'Etudes de l'Emploi
- Bartenstein (M.),** 2006, « Flexicurity - Flexibility through Security », Background information, Informal Meeting of Employment and Social Affairs Ministers, 19-21 January 2006.
- Bathélémy (J.),** 1998, « Vers un nouveau droit du travail ? », *Futuribles*, décembre.
- Barthélémy (J.),** 2003, *Droit social, technique d'organisation de l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- Barthélémy (J.), Cette (G.),** 2002, « Le développement du temps vraiment choisi », *Droit social*, n° 2, février, pp. 135-146.
- Barthélémy (J.), Cette (G.),** 2006, « Le droit du travail : la place du règlement et celle du contrat », in *Les Cahiers français*, n° 330, janvier-février, « Le modèle social français », Paris, La documentation française, pp. xx-xx.
- Barthélémy (J.), Cette (G.), Verkindt (P.Y.),** 2006, « Contrat de travail et réforme du droit social : le contrat unique ne répond pas pleinement à ses objectifs », Rapport au Conseil d'Orientation pour l'Emploi, à paraître.
- Beaujolin (R.),** 1998, « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs », *Travail et emploi*, n° 75, pp. 19-31.
- Beaujolin-Bellet (R.) dir.,** 2004, *Flexibilités et performances, stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, La Découverte, collection Recherches.
- Beaujolin-Bellet (R.),** 2005, « Relations de sous-traitance et relations salariales dans un bassin d'emploi, l'éclairage d'une recherche en gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n° 43, p. 77-100.
- Beaujolin (R.) & alii, éd.,** 2006, « Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluations », Contrat d'études DARES-Reims Management School, Document d'études DARES.
- Beffa (J.-L.), Boyer (R.), Touffut (J.-Ph.),** 1999, « Le droit du travail face à l'hétérogénéité des relations salariales », *Droit social*, n° 12, décembre, pp. 1039-1051.
- Beffy (M.),** 2006, « En 2005, plus d'un million de salariés ont plusieurs employeurs », *Insee Première*, n° 1081, mai ; Enquêtes Emploi 2003, 2004 et 2005, INSEE.
- Behaghel (L.),** 2003, « Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France ? », *Économie et Statistiques*, n° 366.
- Belorgey (J.M.),** président, 2000, *Minima sociaux, revenus d'activité, précarité*, Paris, CGP-DF.
- Bentoglio (G.),** 2005, *Développer l'offre de services à la personne*, CGP, Les cahiers, n°4, mai.
- Bercuson (B.),** 1998, « Le concept de droit du travail européen », in *Le travail en perspective*, dir. A. Supiot, LGDJ, p. 603.
- Berthoneau (L.),** 1993, « Salariés atypiques et négociation collective : l'exemple du travail temporaire », *Droit social*, n° 4, avril 1993, pp. 323-332.

- BIT**, 2005, *La sécurité socio-économique pour un monde meilleur*, Genèse, Programme sur la sécurité socio-économique.
- Blanchard (O.) et Tirole (J.)**, 2003, *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Conseil d'Analyse Économique, Doc. fr., 75 p.
- Blanchard (O.), Fitoussi (J.-P.)**, 1998, *Croissance et chômage*, Les Rapports du Conseil d'analyse économique, n° 4, La Documentation française, 100 p.
- Boccara (P.)**, 1995, « Pistes pour des interventions et scénarios pour une sécurité d'emploi ou de formations mobiles dans une régulation nouvelle », *Issues*, n° 47-48, 4ème trimestre 1995 – 1^{er} trimestre 1996, p. 64-105.
- Bogedan (C.)**, 2005, « Making social policy in the post-industrial age », paper for the ESPAnet Conference University of Fribourg, Switzerland, September 22-24, 2005.
- Boissonnat (J.)**, président, 1995, *Le travail dans vingt ans*, Rapport de la commission du Commissariat Général du Plan, Paris, Editions Odile Jacob/La documentation française.
- Boltanski (L.) et Chiapello (E.)**, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 843 p.
- Bouaziz (P.) et Goulet (I.)**, 2005, « A propos de la modification du lieu de travail et de la clause de mobilité », *Droit social*, n° 6, juin, pp. 634-639.
- Boyer (R.)**, 2006, « *La flexicurité danoise : quels enseignements pour la France ?* », Collection du CEPREMAP, Paris, Editions ENS-Rue d'ULM, Mai.
- Bredgaard (T.)**, 2005, « Danish labour market policy: An eroding success? ».
- Brion (Ph.), Mauguin (J.)**, « La sous-traitance réalisée par les petites entreprises industrielles », *Insee-Première*, n° 964, mai 2004.
- Brosnan (P.)**, 2005, « La comptabilité de gestion : une technologie invisible », *Travail et Emploi*, n°103, juillet-septembre, pp.7-20.
- Bruggeman (F.), Crague (G.)**, 2005, « Les restructurations demain : avec ou sans les directions d'entreprise ? », *Notes Thomas*, n°18, Commissariat général du Plan, mai.
- Bruggeman (F.), Paucaud (D.)**, 2003, « Restructurations : pratiques françaises, dispositif d'accompagnement et rôle de l'expert », *Regards - Les Cahiers de Syndex*, n°2, pp.6-21.
- Brunhes (B.)**, 1989, « Précarité et flexibilité du travail », *Études*, t. 371, n° 371-5, décembre, pp. 615-624.
- Burdillat (M.)**, 1992, « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du GIP MI*, n°63, septembre.
- Burzlaff (H.)**, 2004, « Partnerships Schools - Firms to enhance young people's integration in active life: a TLMs approach of local arrangements in French region Nord – Pas de Calais », Paper for the TLM.Net Conference: Quality in Labour Market Transitions: A European Challenge, 25-26 November 2004, Amsterdam.
- Cahuc (P.), Carcillo (S.)**, 2006, « Que peut-on attendre des Contrats Nouvelle Embauche et Première Embauche? », Working Paper, Crest, Février.
- Cahuc (P.), Dormont (B.)**, 1992, « L'intéressement en France : allègement du coût salarial ou incitation à l'effort » in Morin (P.), éd., « La formation des salaires », *Economie et statistique*, n°257, pp.35-44.
- Cahuc (P.), Kramarz (F.)**, 2005, « Le contrat de travail unique, clef de voûte d'une sécurité sociale professionnelle » in Jeammaud (A.), éd., *Le droit du travail confronté à l'économie*, Paris, Dalloz, pp.55-85.
- Cahuc (P.), Kramarz (F.)**, 2005, *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au Ministre d'Etat, Ministre des Finances et de l'Industrie, et au Ministre de l'Emploi du Travail et de la Cohésion Sociale, Paris, La documentation française.
- Camdessus (M.)**, 2004, *Le sursaut – Vers une nouvelle croissance pour la France*, La Documentation française, 204 p.
- Campinos-Dubernet (M.)**, 1995, « La gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines ? », *Travail et emploi*, n° 64, pp. 23-34.
- Canivet (G.)**, 2005, « L'approche économique du droit par la chambre sociale de la Cour de cassation », *Droit social*, n° 11, novembre, pp. 951-956.
- Caroli (E.)**, 2003, « Internal versus external labour flexibility: the role of knowledge codification », LEA Working Paper n°0310.
- Casaux (L.)**, 1993, *La pluriactivité ou l'exercice par une même personne physique de plusieurs activités professionnelles*, LGDJ, 404 p.
- Castel (R.)**, 1995, *La métamorphose de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, 490 p.
- Castel (R.)**, 2003, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Le seuil, 96 p.
- CE**, 96/280/CE : Recommandation de la Commission, du 3 avril 1996, concernant la définition des petites et moyennes entreprises (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE) Journal officiel n° L 107 du 30/04/1996 p. 0004 – 0009.
- CFDT**, 1999, « Les progiciels de gestion intégrée », *Cadres CFDT*, n°388, juin-Juillet.
- Chassard (Y.), Bosco (A.)**, 1998, « L'émergence du concept d'employabilité », *Droit social*, n° 11, novembre, pp. 903-911.
- Chérèque (F.)**, 2005, « La flexibilité sans la sécurité », *Droit social*, n° 12, décembre, pp. 1084-1086.
- Cloarec (N.), Chevalier (P.)**, « Les entreprises du tertiaire externalisent aussi leurs services », *Insee-Première*, n° 952, avril 2004.
- Coase (R.H.)**, 1987, « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, II, hiver 1987, pp.133-157.
- Collard-Dutilleul (F.), Delebecque (Ph.)**, 2002, *Contrats civils et commerciaux*, Dalloz, n° 898 s.
- Confédération Européenne des Syndicats**, 2006, *Bulletin d'information sur les négociations collectives*, ETUC, juin
- Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale**, 2005, *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, rapport n°5.
- Cordellier (C.)**, 2006, « De 1977 à 2002, l'emploi des jeunes salariés est de plus en plus découpé par des interruptions », *Insee Première*, n° 1104 octobre.
- Cottureau (A.), Gribaudi (M.)**, 1999, « Précarités, cheminements et formes de cohérence sociale au XIXe siècle », Rapport de recherche, EHESS-MiRe (Conv. 9/96). *Id.* Cahiers de recherche de la MiRe, n°8, avril 2000, pp.45-48.
- Coutrot (T.)**, 1999, « 35 heures, marchés transitionnels, droits de tirage sociaux : du mauvais usage de bonnes idées... », *Droit Social*, n°7/8, juillet-août, pp.659-668.
- Couturier (G.)**, 1998, « La méconnaissance d'un engagement de maintien de l'emploi », *Droit social*, n° 4, avril, pp. 375-379.
- Crague (G.)**, 2003, « Des lieux de travail de plus en plus variables et temporaires », *Economie et Statistique*, n°

369-370, pp. 191-212.

Croff (B.), 1994, *Seules. Genèse des emplois familiaux*, Paris, Métalié.

Croff (B.), 2003, « L'exercice pratique de la conciliation au sein des ménages », Rapport pour le Commissariat général du Plan.

Croff (B.), Mauduit (M.), 2003, « Travailler auprès des personnes âgées », *Gérontologie et Société*, n°104, mars.

Daniellou (F.), 1986, *L'opérateur, la vanne, l'écran*, Montrouge, ANACT.

Daugareilh (I.), 1996, « Le contrat de travail à l'épreuve des mobilités », *Droit social*, n° 2, février, pp. 128-140.

Dayan (J.L.), 2002, « Peut-on parler de prévention du risque chômage ? », Communication au Séminaire « Domaines et techniques de la prévention », MiRE-DREES, juin.

De munck (J.), 1999, « Les trois crises du droit du travail » (à propos du Rapport Supiot), *Droit social*, n° 5, mai, pp. 443-446.

Del sol (M.), 2006, « Le compte épargne-temps : un dispositif reconfiguré », *Bulletin social Francis Lefebvre*, n° 6, juin.

Delavaud (P.) & alii, 1993, « Entre sous-traitance et naissance d'un nouveau secteur d'activité, le L.122.12 et l'hôtellerie », *Travail*, n°28, printemps, pp.111-125.

de Virville (M.), 2004, *Pour un code du travail plus efficace*, Rapport au ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, Paris, DF.

Doeringer (P.B.), **Piore (M.J.)**, 1971, *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington, 214 p.

Donneddu (J.), 2006, « Assurance chômage : quelles garanties collectives et protection sociale des salariés ? », *Analyses & Documents économiques*, n° 101-102, avril.

Duclos (L.), 2001, « Entre formation professionnelle et éducation : la sécurisation des trajectoires », Document de travail, Commissariat général du Plan.

Duclos (L.), 2003, « Conciliation vie professionnelle, vie familiale : une hypothèse de globalisation des politiques publiques », *Dossiers d'Études*, n° 41, février, CNAF.

Duclos (L.), 2003, « La statistique des emplois du temps et la question du rythme », *Projet*, mars, n° 273, pp. 73-81.

Duclos (L.), éd., 2005, *L'Europe et le dialogue social*, Commissariat général du plan, Les Cahiers du Plan, n° 12, 74 p.

Duclos (L.), **Mériaux (O.)**, 2003, « Agencements territoriaux et internalisation de la responsabilité d'emploi » in Yerochewski (C.), éd., *Souplesse et sécurité de l'emploi : orientations d'études et recherches à moyen terme*, Document d'études, DARES, n°71, juin.

Duclos (L.), **Mériaux (O.)**, 2005, « Building local institutional arrangements for flexicurity in France » in Regalia (I.), ed, *Regulating New Forms of Employment: Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge.

Dumas (M.), 2002, « Formation et nouveau statut du travail salarié : un enjeu décisif », *Analyses & Documents économiques*, n°91, octobre.

Dupuy (Y.), **Larré (F.)**, 1998, « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et Emploi*, n°77, avril, pp.1-13.

Édouard (F.), 2005, *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, Journal officiel de la République française, avis et rapports du

Conseil économique et social, 170 p.

Escande-Varniol (M.-C.), 2002, « Sur la qualification juridique des changements d'horaires ou de lieu de travail », *Droit social*, n° 12, décembre, pp. 1064-1072.

Eurostat, *Base de données des politiques du marché du travail*, juin 2005 & *Statistiques en bref*, Eurostat, n°17/2005

Eymard-Duvernay (F.), 2004, « Le droit du travail est-il soluble dans les incitations ? », *Droit social*, n° 9/10, septembre-octobre, pp. 812-816.

Eymard-Duvernay (F.), 2005, « Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste », Centre d'études de l'emploi, *Document de travail*, n°46, septembre.

Eymard-Duvernay (F.), **Marchal (E.)**, 1997, *Façons de recruter*, Paris, Métalié.

Favennec-Héry (F.), 2005, « Le forfait jour pour tous ou la fin de la RTT », *Droit social*, n° 12, décembre, pp. 1126-1132.

Favennec-Héry (F.), 2005, « Vers l'autoréglementation du temps de travail dans l'entreprise », *Droit social*, n° 7-8, novembre, pp. 794-802.

Favennec-Héry (F.), 2006, « Sécurité juridique et actes des partenaires sociaux », *Droit social*, n°7/8, Juillet-Août, pp.766-774.

Favereau (O.), 1985, « Evolution récente des modèles et des représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail », Paris, Journées d'études « Structures du marché du travail et politiques d'emploi », Plan-Ministère du travail, octobre.

Favereau (O.), 2006, « CPE : le vaccin qui tue ? », *Le Monde*, 30 mars.

Favre (F.), **François (JP)**, **Greenan (N.)**, 1998, « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles : 1994-1997 : la montée des procédures », *Quatre pages des statistiques industrielles*, SESSI, n°93, août.

Figart (D.M.), 2001, « Wage-setting under Fordism: the rise of job evaluation and the ideology of equal pay », *Review of Political Economy*, Volume 13, n°4, pp.405-425.

Fitoussi (J.P.), **Passet (O.)**, **Freyssinet (J.)**, 2000, *Réduction du chômage : les réussites en Europe*, CAE, Paris, La Documentation française.

Fons (JP), **Meyer (JP)**, 2004, « What type of flexicurity do subsidized employment schemes offer young unemployed? The example of three European countries », Paper for the TLM.Net Conference: Quality in Labour Market Transitions: A European Challenge", 25-26 November 2004, Amsterdam.

Fournier (J.P.), 2003, « Sapeurs-Pompiers : état des lieux et réflexion prospective sur l'avenir du volontariat », Rapport ministère de l'Intérieur.

Freyssinet (J.), 2000, « Plein emploi, droit au travail, emploi convenable », *Revue de l'IREs*, n°34, pp.1-32

Gaudu (F.), 1991, « Fidélité et rupture », *Droit social*, n° 5, mai, pp. 419-429.

Gaudu (F.), 1992, « L'organisation du marché du travail », *Droit social*, n° 12, décembre, pp. 941-951.

Gaudu (F.), 1993, « L'influence du droit communautaire sur la politique de l'emploi », *Droit social*, n° 9-10, septembre-octobre, pp. 801-810.

Gaudu (F.), 1995, « Du statut de l'emploi au statut de l'actif », *Droit social*, n° 6, juin, pp. 535-544.

Gaudu (F.), 1996, « L'application du droit du travail à des

- travailleurs non salariés », *Revue juridique de l'Île de France*, n° 39-40, p. 163.
- Gaudu (F.)**, 1996, « Les notions d'emploi en droit », *Droit social*, n° 6, juin, pp. 569-576.
- Gaudu (F.)**, 1997, « Travail et activité », *Droit social*, n° 2, février, pp. 119-126.
- Gaudu (F.)**, 1998, « Le contrôle de l'exécution des engagements en matière d'emploi », *Droit social*, n° 4, avril, pp. 367-374.
- Gaudu (F.)**, 1998, « Travail et activité », in *Le travail en perspective*, dir. A. Supiot, LGDJ, p. 589.
- Gaudu (F.)**, 2001, « Entre concentration économique et externalisation : les frontières de l'entreprise », *Droit social*, n° 5, mai 2001, pp. 471-477.
- Gaudu (F.)**, 2005, « Des illusions des juristes aux illusions scientifiques », in *Le droit du travail confronté à l'économie*, Dir. A. Jeammaud, Dalloz, p. 101.
- Gaudu (F.)**, 2006, « Libéralisation des marchés et droit du travail », *Droit social*, n° 5, mai, pp. 505-513.
- Gautié (J.) et Gazier (B.)**, 2006, « Les "marchés transitionnels du travail" : à quel paradigme appartiennent-ils ? », in Eymard-Duvernay (F.) dir., *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, tome I « Débats », coll. « Recherches », La Découverte, pp. 103-116.
- Gautié (J.)**, 2003, « Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale », Document de Travail CEE n°30.
- Gautié (J.)**, 2003, « Marché du travail et protection sociale : quelle voie pour l'après-fordisme ? », *Esprit*, novembre 2003, pp. 78-115.
- Gautié (J.)**, **Gazier (B.)**, 2003, « Equipping Markets for People : Transitional Labour Markets as the Central Part of a New Social Model », Sase Conference, Aix-en-Provence.
- Gautié (J.)**, **Lefresne (F.)**, 1997, « La politique de l'emploi et sa représentation de l'entreprise », *La revue de l'IREs*, n°23, hiver, pp. 87-117.
- Gautié (J.)**, 2004, « Les économistes contre la protection de l'emploi : de la dérégulation à la flexicurité », working paper, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Gautié (J.)**, 2005, « Les économistes contre la protection de l'emploi : de la dérégulation à la flexicurité », *Droit social*, n° 1, janvier, pp. 3-11.
- Gautié (J.)**, 2006, « Flexibilité et/ou sécurité : la France en quête d'un modèle », in *Les Cahiers français* n° 330, « Le modèle social français », Paris, La documentation française, pp. 91-95.
- Gautié (J.)**, **Godechot (O.) et Sorignet (P-E.)**, 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du Travail*, vol. 47, pp. 383-404.
- Gazier (B.) et Schmid (G.)**, 2002, eds, *The dynamics of full employment. Social integration by Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Gazier (B.)**, 1998, « Ce que sont les marchés transitionnels », *Cahiers du CEE*, n°37, pp.339-355.
- Gazier (B.)**, 1998, « Ce que sont les marchés transitionnels », in J.C. Barbier et J. Gautié (eds), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux États-unis*, Presses Universitaires de France, pp. 339 – 355.
- Gazier (B.)**, 1999, éd., *Employability. Concepts and Policies*, UE DGV, Institute for Applied Socio-Economics, Berlin.
- Gazier (B.)**, 2000, « L'articulation justice locale/justice globale : le cas des marchés transitionnels du travail », *Revue Economique*, mai, n°3, vol.51, pp. 571-581.
- Gazier (B.)**, 2002, « Marchés du travail et transitions », in *L'avenir du travail et de la protection sociale*, dir. P. Auer et B. Gazier, OIT, p. 29.
- Gazier (B.)**, 2003, « L'employabilité » in Allouche (J.), éd., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp 418 – 427.
- Gazier (B.)**, 2003, *Tous "Sublimes". Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion, 2003, 374 p.
- Germe (J.-F.)**, **Monchatre (S.)**, **Pottier (F.)**, 2003, *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général du plan, Qualifications et prospective, La Documentation française, 112 p.
- Girard (B.)**, 2003, « Les PME sont-elles responsables du faible contenu en emploi de la croissance ? », *Problèmes économiques*, n°2815, Juin.
- Girin (J.)**, 1995, « Les agencements organisationnels » in Charue-Duboc (F.) éd. *Des savoirs en action*, Paris, L'harmattan, pp. 233-279.
- Givord (P.) et Maurin (E.)**, 2003, « La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes », *Revue économique*, vol. 54, n° 3, mai.
- Givord (P.)**, 2003, « Une nouvelle Enquête Emploi », *Économie et Statistique*, n° 362, pp.59-66.
- Gomez-Mustel (M.-J.)**, 2004, « Les enjeux de l'obligation d'adaptation », *Droit social*, n° 5, mai, pp. 499-508.
- Grandjean (C.)**, 1987, « L'individualisation des salaires. La stratégie des entreprises », *Travail et emploi*, n° 32, pp. 17-29.
- Greene (R.)**, 1982, « Tracking job growth in private industry », *Monthly Labor Review*, septembre, pp. 3-9.
- Grimault (S.)**, 2006, « Sécurisation des parcours professionnels et sécurité sociale professionnelle : enquête auprès des organisations syndicales », Document de travail, version intermédiaire, juin, IRES.
- Groupe Thomas**, 2004, « Négociation sociale et territoire : enjeux et perspectives », *Le Quatre pages*, n°3, Commissariat général du Plan, décembre.
- Guerre (M.)**, 2005, « La dimension européenne et internationale de la prospective de l'action de l'Etat dans le champ du travail et de l'emploi », Note Mostra, Commissariat général du Plan, mai.
- Haag (O.)**, **Raulin (E.)**, **Souquet (C.)**, 2004, « Les relations interentreprises : Nombreuses et d'abord hexagonales », *Quatre pages des statistiques industrielles*, SESSI, n° 195, Novembre.
- Hudson (M.)**, 2002, « Flexibility and the reorganisation of work », in Burchell (B.), Ladipo (D.) et Wilkinson (F.), *Job Insecurity and work intensification*, London, Routledge, pp. 39-60.
- Hunt (S.-D.) et Duhan (D.-F.)**, 2002, « Competition in the third millennium : efficiency or effectiveness ? », *Journal of business research*, vol. 55, pp. 97-102.
- Javillier (J.-C.)**, 1989, « Le patronat et les transformations du droit du travail », in *Les transformations du droit du travail, Études offertes à G. Lyon-Caen*, Dalloz, p. 193.
- Jeammaud (A.)**, 1989, « Les polyvalences du contrat de travail », in *Les transformations du droit du travail, Études offertes à G. Lyon-Caen*, Dalloz, p. 299.
- Jeammaud (A.)**, **Le Friant (M.)**, **Lyon-Caen (A.)**, 1998, « L'ordonnement des relations du travail », *Recueil Dalloz*, 38e Cahier, Chronique, p. 359-368.
- Jeammaud (A.)**, **Serverin (E.)**, 1992, « Évaluer le droit », *Recueil Dalloz-Sirey*, 34e cahier – chronique.

- Jones** (HC), 2005, « Lifelong Learning in the European Union: whither the Lisbon Strategy? », European Policy Centre Issue Paper No. 34.
- Jovanovic** (B.), « Job matching and the theory of turn-over », *Journal of political economy*, vol.87, n°5, pp.972-990.
- Kaisergruber** (D.), 2006, *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, Lyon, Anact.
- Kaplan** (R.), **Johnson** (T.), 1987, *Relevance Lost : The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Karvar** (A.), 2005, « Face à l'insécurité sociale. Imaginer de nouvelles garanties », *Cadres-CFDT*, n°414, avril.
- Keller** (B.), **Seifert** (H.), 2004, « Flexicurity : the German trajectory », *Transfer*, 10 (2), 226-247.
- Kerbourec'h** (J.-Y.), 1997, « Le travail temporaire : une forme déjà élaborée du contrat d'activité », *Droit social*, n° 2, février, pp. 127-132.
- Kerbourec'h** (J.-Y.), 2001, « L'imbroglie juridique des politiques de lutte contre l'instabilité de l'emploi », *Travail et emploi*, n° 85, pp. 5-20.
- Kerbourec'h** (J.-Y.), 2005, « Penser la flexibilité en droit du travail », in Nanteuil-Miribel de (M.) et El Akremi (A.), *La société flexible*, éd. Erès, pp. 29-50.
- Kerbourec'h** (J.-Y.), 2005, « L'organisation du marché du travail après la loi de cohésion sociale », *Revue de droit sanitaire et social*, septembre-octobre, pp. 848-862.
- Kerbourec'h** (J.-Y.), 2005, « La négociation sociale : éléments de prospective juridique », *Notes THOMAS*, n°17, avril.
- Klau** (F.), **Mittelstädt** (A.), 1986, « Flexibilité du marché du travail », *Revue économique de l'OCDE*, n° 6, pp. 7-51.
- Kok** (W.), prés., *Relever le défi : La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi*, Rapport du groupe de haut niveau présidé par M. Wim Kok, Novembre 2004.
- Korver** (T.), **Oeij** (P.), 2004 « Employability through covenants », Paper for the TLM.Net Conference: Quality in Labour Market Transitions: A European Challenge", 25-26 November 2004, Amsterdam
- L'Horty** (Y.), 1997, « Les flux entre emploi, chômage et inactivité : leurs effets sur les variations du chômage », *Économie et statistique*, n° 306, INSEE.
- L'Horty** (Y.), 2004, « Une nouvelle politique pour l'emploi ? », *Droit social*, n° 3, mars 2004, pp. 239-244.
- L'Horty** (Y.), 2004, *Instabilité de l'emploi : quelles ruptures de tendance ?*, Les Papiers du CERC, n° 2004-01, février.
- L'Horty** (Y.), 2006, « Les politiques d'incitation au retour à l'emploi », in *Les Cahiers français*, n° 330, janvier-février, « Le modèle social français », Paris, La documentation française.
- Lagarenne** (C.), **Le roux** (M.), 2006, « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières synthèses*, mars 2006, n° 11.1.
- Larsson** (A.), 1999, « What can we learn from Denmark? » in Schmid (G.), Schömann (K.), ed., *Von Dänemark lernen*, discussion paper, WZB, FS I 99 – 201, pp.1-10.
- Laville** (J.-L.), 1999, *Une troisième voie pour le travail*, Desclée de Brouwer, 217 p.
- Le Duigou** (J.-C.), 2005, « «La sécurité sociale professionnelle : une utopie réaliste », *Analyses et documents économiques*, n°98
- Le Duigou** (J.-C.), 2005, *Demain le changement, manifeste du nouveau syndicalisme*, Armand Colin.
- Le Friant** (M.), 1999, « La comparaison entre dispositions conventionnelles : la position de la Cour de cassation ne fait pas école Outre-Rhin », *Droit social*, n° 11, novembre, p. 904-907.
- Lebon** (S.), **Ballet** (B.), 2004, « Le partenariat inter-entreprises dans le grand commerce et les services aux entreprises », *Insee-Première*, n°992, décembre.
- Lefebvre** (A.), **Méda** (D.), 2006, « Le modèle nordique », in *Les Cahiers français*, n° 330, janvier-février, « Le modèle social français », Paris, La documentation française, pp. 21-26.
- Lefebvre** (A.) et **Limou** (S.), 2005, *Le modèle social danois flexibilité et sécurité – Les partenaires sociaux et la politique de l'emploi – Service de l'emploi et formation*, Éditions Liaisons, 91 p.
- Lefebvre** (A.), [weblog] [//societesnordiques.blogspot.com](http://societesnordiques.blogspot.com) [juillet 2006].
- Lichtenberger** (Y.) et **Paradeise** (C.), 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, n° 43, pp. 33-48.
- Loiseau** (H.), « Des groupes de la taille d'une PME - Un phénomène en plein essor », *Insee-Première*, n° 764, mars 2001.
- Lyon-Caen** (A.), 1992, « Le droit et la gestion des compétences », *Droit social*, n° 6, juin, pp. 573-580.
- Lyon-Caen** (A.), 1998, « L'emploi comme objet de la négociation collective », *Droit social*, n° 4, avril, pp. 316-320.
- Lyon-Caen** (G.), 1995, *Le droit du travail : une technique réversible*, Paris, Dalloz.
- Lyon-Caen** (G.), 1998, « La transition d'une situation à une autre en droit du travail », in *Le travail en perspective*, dir. A. Supiot, LGDJ, p. 635.
- Madsen** (P.-K.), 2002, « Politique de marché du travail active et flexibilité : amis ou ennemis ? Quelques observations basées sur le cas du Danemark (et sur l'UE) », in *L'avenir du travail et de la protection sociale*, dir. P. Auer et B. Gazier, OIT, p. 55.
- Madsen** (PK), 2004, « The Danish Road to "Flexicurity" Where are we? And how did we get there? », paper for the TLM conference « Quality in Labour Market Transitions: A European Challenge », Amsterdam, 25-26 novembre.
- Mahaignerie** (P.), *Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du Règlement par la Commission des finances, de l'économie générale et du plan sur le marché de l'emploi au Danemark*, Assemblée nationale, Commission des finances, de l'économie générale et du plan, Documents d'information de l'Assemblée nationale, n° 1913, 31 p.
- Marimbert** (J.) et **Joly** (B.), 2004, *Le rapprochement des services de l'emploi : rapport au ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité*, La documentation française, 232 p.
- Marsden** (D.), 1990, *Marchés du travail. Les limites sociales des nouvelles théories*, Economica, Paris.
- Martinon** (A.), 2005, « Le forfait-jours : du cadre au non cadre, commentaire de l'article 95 de la loi PME du 2 août 2005, *JCP S*, 1202.
- Mazeaud** (A.), 2006, « Du CNE, de la flexicurité, etc. », *Droit social*, n° 6, juin, pp. 591-593.
- Méda** (D.) et **Vennat** (F.), 2004, *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, La découverte, 426 p.
- Méda** (D.), **Minault** (B.), éd., 2005, *La sécurisation des*

- trajectoires professionnelles*, Document d'études DARES n°107.
- Meilland (C.)**, 2005, « Danemark : flexibilité sans précarité ? », *Chroniques Internationales de l'IRES*, n°97, novembre.
- Meilland (C.)**, 2006, « La formation continue des adultes, instrument de politique d'emploi et enjeu des négociations collectives », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°101, juillet, pp.23-29.
- Menger (P.-M.)**, 2004, « L'employeur, le salarié et l'assureur dans l'hyper-flexibilité contractuelle : les intermittents du spectacle », *Droit social*, n° 9/10, septembre-octobre, pp. 825-833.
- Mériaux (O.)**, 1996, « Les théories de l'échange politique à l'épreuve du système français de formation professionnelle continue » in Bourque (R.) & alii, *Les transformations des relations professionnelles : études françaises et québécoises*, Cahier Travail et Emploi, avril, pp. 247-266.
- Mériaux (O.)**, 1997, « Vers un nouveau modèle de paritarisme dans la gestion des fonds de la formation professionnelle », *La revue de l'IRES*, n° 24, printemps-été, pp. 191-208.
- Mériaux (O.)**, 1999, *Négocier l'emploi et la compétitivité : cinq études de cas*, Rapport pour le projet « Collective bargaining on employment and competitiveness » de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, CERAT-IEP de Grenoble.
- Mériaux (O.), Bel (M.), et Mehaut (Ph.)**, 2003, *La décentralisation de la formation professionnelle en France. Quels changements dans la conduite de l'action publique ?*, L'Harmattan, 252 p.
- Mériaux (O.), Verdier (E.)**, éd., 2006, *Action publique et relations professionnelles face aux risques du travail et de l'emploi*, Rapport de recherche pour le Commissariat Général du Plan, Paris.
- Merle (V.)**, 1989, « Faut-il former les chômeurs ? », *Education permanente*, n°98, 1989-1, pp.173-183.
- Merlin (L.)**, 1993, « Les accords de GPE : une coopération ambivalente », *Travail et emploi*, n° 57 bis, pp. 33-48.
- Merlin (L.)**, « La loi les accords et la complexité juridique, une combinaison potentiellement explosive », *Semaine Lamy Social*, n°1032, 11 juin 2001, p.10.
- Merlin (L.)**, 1999, « La durée annuelle du travail : une figure en hausse », *Droit social*, n° 11, novembre, pp. 863-871.
- Miller (R. A.)**, 1984, « Job matching and occupational choice », *Journal of Political Economy*, vol.92, n°6, pp.1086-1120.
- Ministère de l'Emploi-Dares**, 2001, *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi*, Coll. Cahier Travail Emploi, dir. J.-Y. Kerbourc'h, Paris, Doc. fr., 215 p.
- Ministère de l'Emploi-Dares**, 2003, *La subordination dans le travail*, Coll. Cahier Travail Emploi, dir. J.-P. Chauchard et A.-C. Hardy-Dubernet, Paris, Doc. fr., 311 p.
- Moreau (M.-A.)**, 1999, « Brèves observations dans une perspective communautaire » (à propos du Rapport Supiot), *Droit social*, n° 5, mai, pp. 454-458.
- Moreau (M.-A.)**, 2005, « L'internationalisation de l'emploi et les délocalisations en Europe : perspectives juridiques », Florence, European University Institute working paper LAW, n°2005/09.
- Morin (F.), Morin (M.-L.)**, 2002, « La firme et la négociation collective. La question des frontières en économie et en droit », in *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, Toulouse, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, p. 97.
- Morin (M.-L.)**, 1998, « Louage d'ouvrage et contrat d'entreprise » in Supiot (A.), éd., *Le travail en perspectives*, Paris, LGDJ.
- Morin (M.-L.)**, 2000, « Le temps de travail entre le droit du travail et la politique de l'emploi » in de Terssac (G.), Tremblay (D.G.), éd., *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octares.
- Morin (M.-L.)**, 2000, « Partage de risques et responsabilité de l'emploi : contribution au débat sur la réforme du droit du travail », *Droit social*, n°7/8, Juillet-Août, pp. 730-738.
- Morin (M.-L.)**, 2005, « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation de l'entreprise », *Revue internationale du Travail*, vol. 144, n°, pp. 5-30.
- Morin (M.-L.), Dupuy (C.), Larré (F.), Sublet (S.)**, 1999, *Prestation de service et activité de travail*, Cahier Travail Emploi, La documentation française.
- Morin (M.-L.)**, 1994, « Sous-traitance et relations salariales. Aspects du droit du travail », *Travail et emploi*, n° 60, p. 23.
- Morin (M.-L.)**, 1996, « Sous-traitance et co-activité », *Revue juridique de l'Île de France*, n° 39-40, p. 115.
- Morin (M.-L.)**, 1998, « Louage d'ouvrage et contrat d'entreprise », In *Le travail en perspective*, Dir. A. Supiot, LGDJ, p. 125.
- Morin (M.-L.)**, 1999, « Espaces et enjeux de la négociation collective territoriale », *Droit social*, n° 7-8, juillet-août, pp. 681-691.
- Morin (M.-L.)**, 2000, « Le risque de l'emploi », *La revue de la CFDT*, n°30, avril, pp.18-26.
- Morin (M.-L.)**, 2000, « Partage des risques et responsabilité de l'emploi – Contribution au débat sur la réforme du droit du travail », *Droit social*, n° 7-8, juillet-août, pp. 730-738.
- Morin (M.-L.)**, 2001, « Les frontières de l'entreprise et la responsabilité de l'emploi », *Droit social*, n° 5, mai, pp. 478-486.
- Morin (M.-L.)**, 2003, « La sous-traitance », *Semaine sociale Lamy*, n° 1140, p. 64.
- Morin (M.-L.), Terssac de (G.), Thoemmes (J.)**, 1998, « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, vol. XI, n° 2, pp. 191-207.
- Muffels (R.), Luijkx (R.)**, 2004, « Job Mobility and Employment Patterns across European Welfare States. Is there a 'Trade-off' or a 'Double Bind' between Flexibility and Security ? », Paper for the TLM.Net Conference: Quality in Labour Market Transitions: A European Challenge, 25-26 November 2004, Amsterdam.
- Muffels (R.), Wilthagen (T.), van den Heuvel (N.)**, 2002, « Labour Market Transitions and Employment Regimes: Evidence on the Flexibility-Security Nexus in Transitional Labour Markets » WZB Discussion Paper FS I 02 – 204.
- Munoz-Perez (B.), Serverin (E.)**, 2005, *Le droit du travail en perspective contentieuse 1993-2003*, Ministère de la Justice, Direction des Affaires civiles et du Sceau, Cellule Etudes et Recherches, juin.
- Nanteuil-Miribel de (M.) et Nachi (M.)**, 2005, « Flexibilité et sécurité : quelles formes de régulation politique ? », in Nanteuil-Miribel de (M.) et El Akremi (A.), *La société flexible*, éd. Erès, pp. 391-415.
- Nanteuil-Miribel de (M.)**, 2005, « La flexibilité est-elle un choix rationnel ? », in Nanteuil-Miribel de (M.) et El Akremi (A.), *La société flexible*, éd. Erès, pp. 51-78.
- Nohara (H.)**, 1992, « Le syndicat d'entreprise et le micro-corporatisme au Japon », in Gazier (B.), éd., *Emploi : nouvelles données*, Paris, Economica, pp.39-54.

- North (D.), 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Observatoire de l'ANPE, 2003, *Transitions et trajectoires. Temps et enjeux de la mobilité professionnelle*, actes des 3^{ème} entretiens de l'emploi, mars.
- OCDE, 2004, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, Paris, Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- Oiry (E.) et d'Iribarne (A.), 2001, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, n° 43, pp. 49-66.
- Paillusseau (J.), 2003, « La notion de groupe de sociétés et d'entreprises en droits des activités économiques », *Recueil-Dalloz*, n°34, pp.2346-2351.
- Passet (O.), 2005, *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Rapport Astypalea, Commissariat général du Plan, Septembre 2005.
- Perotin (V.), Fakhfakh (F.), 1993, « Determinants of the Existence of Profit Sharing Schemes in French Firms. Preliminary Results », presented at second meeting of the Impact of Profit Sharing in Europe (IPSE) Project, Paris.
- Petit (F.), 2000, « Sur les clauses de garantie d'emploi », *Droit social*, n° 1, janvier, pp. 80-94.
- Phelps (E.S.) & alii, 1970, *Micro Economic Foundations of Employment and Inflation Theory*, New York, Norton, 434 p.
- Pichenot (E.), 2005, *Situation de la France au regard des indicateurs de Lisbonne*, Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social, 130 p.
- Pinon (Ph.), 2005, *Fluidifier le marché du travail par un droit du licenciement modernisé, Contribution à une réforme*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 37 p.
- Pisany-Ferry (J.), 2000, *Plein emploi*, Les Rapports du Conseil d'analyse économique, n° 30, La Documentation française, 371 p.
- Pollert (A.), 1989, « L'entreprise flexible : réalité ou obsession ? », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 75-101.
- Postel-Vinay (F.), 2003, « Évolution du risque de perte d'emploi : changements structurels ou changements institutionnels », Commentaire de l'article de Luc Behaghel, *Économie et statistique*, n° 366, INSEE.
- Postel-Vinay (F.), Saint Martin (A.), 2003, « Comment les salariés perçoivent la protection de l'emploi », Document de travail, INRA, Septembre.
- Priestley (T.), 1995, « A propos du contrat d'activité proposé par le rapport Boissonnat », *Droit social*, n° 12, décembre, p. 955.
- Proglgio (H.), 2006, *L'insertion des jeunes sortis de l'enseignement supérieur – Rapport du groupe de travail présidé par Henri Proglgio*, Ministère de l'emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, 25 p.
- Ramaux (C.), 1999, « Économie d'une nouvelle forme institutionnelle : contrat d'activité, état professionnel des personnes et marchés transitionnels », Audier (F.), Gazier (B.), Outin (J.L.), eds., *L'économie sociale : formes d'organisation et institutions*, tome 1, Paris, L'Harmattan, pp.209-227.
- Ramaux (C.), 2000, « L'instabilité de l'emploi est-elle une fatalité ? Une lecture économique critique du rapport Supiot et des travaux sur les marchés transitionnels », *Droit social*, n° 1, janvier, pp. 66-76.
- Ramaux (C.), 2005, « Sécurité sociale professionnelle ou sécurité emploi-formation : une solution au chômage en trompe-l'oeil ? », Actes des Xèmes Journées de sociologie du Travail, Rouen, octobre 2005.
- Regini (M.), 2000, « The dilemmas of labour market regulations » in Esping-Andersen (G.), Regini (M.), eds, *Why Deregulate Labour Markets?*, New York, Oxford University Press, 11-29.
- Revelin (D.), 2006, « Peut-on faire confiance aux statistiques sociales ? », *Droit social*, n° 4, avril, pp. 432-439.
- Rosholm (M.), Svarer (M.), 2004, « Estimating the Threat Effect of Active Labour Market Programmes », IZA DP No. 1300, september.
- Salais (R.), 1999, « Liberté du travail et capacité : une perspective pour la construction européenne ? » (à propos du Rapport Supiot), *Droit social*, n° 5, mai, pp. 467-471.
- Salais (R.), 2004, « La politique des indicateurs : du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi » in Zimmermann (B.), éd., *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Sarfati (H.), 2003, « Welfare and Labour market reforms : a new framework for social dialogue and collective bargaining », *European Journal Of Industrial Relations*, Volume 9 Number 3 pp 265-282.
- Sauze (D.), 2005, « Stabilité de l'emploi : conquête sociale ou politiques patronales ? », *Travail et emploi*, n° 103, p. 113.
- Savatier (J.), 1991, « Les garanties contractuelles de stabilité d'emploi », *Droit social*, n° 5, mai, pp. 413-418.
- Savatier (J.), 2004, « La violation d'un engagement sur le maintien d'un volume d'emplois pris lors de la consultation du comité d'entreprise sur un projet de restructuration », *Droit social*, n° 2, février, pp. 166-171.
- Schmid (G.), 1998, « Transitional Labor Markets : A New European Employment Strategy », Discussion Paper, WZB, FS I 98 – 206.
- Schmid (G.), Schöman (K.), 2004, « Managing Social Risks Through Transitional Labour Markets: Towards a European Social Model » ; TLM.net working paper.
- Schmid (G.), 1995, « Le plein emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail transitoires en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », *Travail et emploi*, n° 65, pp. 4-17.
- Schmid (G.), 2002, « Une assurance-emploi pour gérer les transitions critiques tout au long de la vie », in *L'avenir du travail et de la protection sociale*, dir. P. Auer et B. Gazier, OIT, p.71.
- Schubert (CB), Martens (H.), 2005, « The Nordic model: A recipe for European success? », European Policy Centre Working Papers n°20.
- Sennett (R.), 2006, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.
- Simon (G.), 2006, éd., *Le statut du travailleur*, CFTC, avril.
- Souriac-Rotschild (M.-A.), 1997, « Engagements et arrangements sur l'emploi : quelle efficacité juridique ? », *Droit social*, n°12, décembre, pp. 1061-1069.
- Standing (G.), 1999, *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice*. London, Macmillan Press.
- Stroobants (M.), 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles.
- Stroobants (M.), 1994, « La visibilité des compétences » in Ropé (F.) & Tanguy (L.) eds, *Savoirs et compétences*,

- CPC/Ministère de l'éducation nationale, 2, pp.197-222.
- Supiot (A.)**, 1985, « Groupes de sociétés et paradigme de l'entreprise », *Revue trimestrielle de droit commercial*, pp. 621-644.
- Supiot (A.)**, 1989, « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise en droit français », *Droit Social*, n° 3, mars, pp. 195-205.
- Supiot (A.)**, 1990, « Pourquoi un droit du travail ? », *Droit social*, n°6, juin, pp.485-492.
- Supiot (A.)**, 1992, « La réglementation patronale de l'entreprise », *Droit social*, n° 3, mars, pp. 215-226.
- Supiot (A.)**, 1993, « Le travail, liberté partagée », *Droit social*, Septembre-Octobre, n°9/10, pp. 715-724.
- Supiot (A.)**, 1994, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- Supiot (A.)**, 1995, « Temps de travail : pour une concorde des temps », *Droit social*, n°12, décembre, pp.947-954.
- Supiot (A.)**, 1995, « L'avenir d'un vieux couple : travail et Sécurité », *Droit social*, n°9-10, septembre-octobre.
- Supiot (A.)**, 1997, « Du bon usage des lois en matière d'emploi », *Droit social*, n° 3, mars, pp. 229-242.
- Supiot (A.)**, s.d, 1999, *Au delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport de la Commission Européenne, Paris, Flammarion.
- Supiot (A.)**, 2000, « La contractualisation de la société », in Y.Michaux (dir.) *Qu'est-ce que l'humain ?*, Travaux de l'Université de tous les savoirs, vol. 2, Paris, O. Jacob, pp. 157-167.
- Supiot (A.)**, 2002, « Entre marché et régulation : les nouvelles régulations sociales assurent-elles un sécurité tout au long de la vie ? », in *L'avenir du travail et de la protection sociale*, dir. P. Auer et B. Gazier, OIT, p. 167.
- Supiot (A.)**, 2003, « Un faux dilemme : la loi ou le contrat ? », *Droit social*, n° 1, janvier 2003, pp. 59-71.
- Supiot (A.)**, 2005, « Le droit du travail bradé sur le marché des normes », *Droit social*, n° 12, décembre 2005, pp. 1087-1096.
- Supiot (A.)**, 2006, « Les salariés ne sont pas à vendre. En finir avec l'envers de l'article L. 122-12, alinéa 2 », *Droit social*, n° 3, mars, pp. 264-273.
- Tangian (A.)**, 2006, « Monitoring flexicurity policies in Europe from three different viewpoints », WSI-Diskussionspapier, n°145, Juni 2006.
- Tangian (A.S.)**, 2005, « Monitoring flexicurity policies in the EU with dedicated composite indicators », WSI-Diskussionspapiere Nr. 137, June, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, p. 10. Invited paper presented at the DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission, Brussels, on March 18, 2005.
- Teubner (G.)**, 1996, « L'hydre à plusieurs têtes : les réseaux comme acteurs collectifs de degré supérieur », in *Droit et réflexivité : l'auto-référence en droit et dans l'organisation*, Paris, LGDJ, pp. 267-290.
- Théry (M.)**, 1996, « L'employeur de transition », Commissariat Général du Plan, note de recherche, Octobre.
- Totterdill (P.)** 2004, « Adaptabilité: concilier compétitivité et vie professionnelle en Europe », Discussion Paper, Séminaire de réflexion thématique de la Stratégie européenne pour l'emploi.
- Trentin (B.)**, 1999, « Un nouveau contrat de travail » (à propos du Rapport Supiot), *Droit social*, n° 5, mai, pp. 472-473.
- Tros (F.), Wilthagen (T.)**, 2003, "Balancing flexibility and security in EU member states" Paper prepared for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Berlin September 2003.
- Tros (F.), Wilthagen (T.)**, 2003, « Dealing with the "flexibility-security-nexus": Institutions, strategies, opportunities and barriers », Working Paper, Amsterdam Institute for advanced labour studies.
- Tros (F.), Wilthagen (T.)**, 2004, « The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets », *TRANSFER*, n°2.
- Verkindt (P.-Y.)**, 2005, « Le travail à temps partagé ou pourquoi faire simple quand... », *JCP S*, 1118.
- Vielle (P.), Walthery (P.)**, 2003 *Flexibility and Social Protection*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Vosse (J.)**, 2005, « The role of social partners in creating and implementing enhanced levels of flexibility and security », Paper for the TLM.Net Conference: 'Managing Social Risks through Transitional Labour Markets' 19 - 21 May 2005, Budapest.
- Walliser (B.)**, 2006, « Les fonctions des modèles économiques », Working Paper, ENPC-CERAS, février.
- Waquet (Ph.)**, 2005, « Le droit du travail et l'économie à la Cour de cassation. L'exemple du licenciement pour motif économique », In *Le droit du travail confronté à l'économie*, Dir. A. Jeammaud, Dalloz, p. 115.
- Weitzman (M.L.)**, 1983, « Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation Systems », *Economic Journal*, Vol. 93, 1983, pp. 763-783.
- Weitzman (M.L.)**, 1984, *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge.
- Weitzman (M.L.)**, 1985, « The Simple Macroeconomics of ProfitSharing », *American Economic Review*, Vol. 75, 1985, pp.937-953.
- Williamson (O.E.)**, 1986, *Economic Organizations: Firms, Markets, and Policy Control*, Brighton, Wheatsheaf Books Ltd.
- Willmann (C.)**, 2006, « Promouvoir le vieillissement actif : les modestes propositions des partenaires sociaux », *Droit social*, n° 2, février, pp. 144-154.
- Wilthagen (T.)**, 1998, « Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform? », Flexicurity Research Programme FXPaper Nr. 1.
- Wilthagen (T.)**, 2002, « The Flexibility-Security Nexus: New approaches to regulating employment and labour markets », Draft paper for the Special Issue of the *British Journal of Industrial Relations*.
- Wilthagen (T.), Tros (F.)**, 2004, « The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer*, 2/04.
- Wilthagen (T.), Tros (F.), Van Lieshout (H.)**, 2003, « Towards "flexicurity"? : balancing flexibility and security in EU member states », Invited paper prepared for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Berlin September 2003.
- Wilthagen (T.), Van Velzen (M.)**, 2004, « La voie vers l'adaptabilité, la flexibilité et la sécurité », Discussion Paper, Séminaire de réflexion thématique de la Stratégie européenne pour l'emploi.
- Yerochewski (C.)**, éd., 2003, *Souplesse et sécurité de l'emploi : orientations d'études et recherches à moyen terme*, Document d'études DARES n°71.