



Sécurisation des parcours professionnels pour les cadres

Vers une mobilité protégée

Actes du colloque de l'Observatoire des Cadres
du 16 mars 2007

Observatoire des Cadres

Président : Bernard Masingue
Vice-président : François Fayol
Mise en page : France Outil-Suffert

12, rue des Dunes
75019 PARIS
Tél. 01 56 41 55 10
odc@cadres.cfdt.fr

Sommaire

Introduction François Fayol	p. 3
PARCOURS PROFESSIONNELS, QUELLES RÉALITÉS ?	
Parcours professionnels, gestion ou marché ? Xavier Baron	p. 5
Quelques caractéristiques des parcours des cadres Charles Gadéa	p. 7
Gestion des parcours et politiques RH Martine Le Boulaire	p. 8
L'accompagnement des mobilités par l'Apec Marie-José Battle	p. 11
QUELS ACTEURS POUR QUELLES GARANTIES COLLECTIVES ?	
La GPEC : l'exemple de SFR Xavier Courtillat	p. 12
La région : lieu de convergence des politiques du développement économique, de l'emploi et de la formation Jean Raphaël Bartoli	p. 13
L'émergence du territoire comme noyau de stabilité Bernard Gazier	p. 16
Débat avec la salle	p. 18
PROTÉGER L'EMPLOI OU LA PERSONNE ?	
Le contrat de travail, une évolution qui révèle l'état du marché du travail Jacques Le Goff	p. 21
Les mécanismes de sécurisation internes et externes à l'entreprise Jean-Yves Kerbourc'h	p. 24
Fabriquer des transitions professionnelles : exemples en Europe Danielle Kaisergruber	p. 26
Contribution de la formation tout au long de la vie et sécurisation des parcours : quelle place pour la négociation collective ? Jean-Marie Luttringer	
Conclusion François Fayol	p. 30

Introduction

François Fayol

Au-delà du débat général sur les dispositifs de protection sociale qui permettent de conjuguer sécurité des personnes et flexibilité pour les entreprises, une réflexion spécifique pour les cadres paraît utile. La mobilité a changé dans ses exigences et ses opportunités. De linéaires et ascensionnels, les parcours des cadres sont dorénavant entrecoupés de ruptures, professionnelles ou personnelles, contraintes ou subies. Plus que les autres catégories, les cadres sont invités à prendre en charge leur propre employabilité, sur le modèle de l'individualisation des salaires et de la formation.

Les exclusions sont importantes, aux deux bouts de la vie professionnelle avec une difficile insertion des jeunes diplômés et une sortie prématurée des seniors, mais aussi dans l'emploi avec des cadres mis « au placard », quand les entreprises ou administrations n'ont pas su informer les cadres et les inciter à se former ou à changer de poste au rythme de la demande des compétences.

La dimension individuelle de l'employabilité renvoie aux capacités de chacun à vendre ses compétences dans un univers concurrentiel, capacités en grande partie déterminées par l'identité sociodémographique des cadres. L'employabilité renvoie alors à une responsabilité individuelle de maintenir et développer ses compétences, l'entreprise se contentant la plupart de temps de la seule gestion des cadres à haut potentiel ou des compétences rares. Dans cette perspective, l'Apec, association paritaire, apporte une visibilité des marchés à l'entreprise mais aussi aux cadres, qui même quand ils sont en emploi, utilisent de plus en plus ses services. (Table ronde n° 1).

Faire porter la responsabilité de l'employabilité sur l'individu élude, en revanche, la question de l'organisation sociale des rapports entre les pouvoirs publics, les entrepreneurs et les salariés mais aussi de leurs coordinations sur les territoires et entre branche et entreprise. Les transitions des périodes « hors emploi » et « dans l'emploi » nécessitent une gestion collective avec des acteurs pluriels mais aussi une mutualisation des risques. (Table ronde n° 2).

Enfin des réflexions autour de l'évolution du contrat de travail s'imposent, entre une vision économique qui réclame plus de flexibilité du marché du travail et une vision sociale qui insiste sur les protections. Cette dualité du contrat, porteur de droit et outil au service de l'emploi s'inscrit dans l'histoire et oscille entre protection de l'emploi et de la personne. La question du « comment il doit évoluer » est centrale: quels pourraient être les scénarii à partir de la loi sur le dialogue social du 4 mai 2004 et la nouvelle loi sur la concertation préalable? (Table ronde n° 3).

Les intervenants de ce colloque

Xavier Baron, expert en ressources humaines

Charles Gadéa, professeur de sociologie à l'université de Rouen

Martine Le Boulaire, Entreprise et Personnel

Marie-José Battle, consultante experte à l'Apec

François Jeger, chargé de mission de l'Observatoire des Cadres

Xavier Courtillat, délégué syndical central CFDT chez SFR

Jean-Raphaël Bartoli, directeur du groupe Amnyos Consultants

Bernard Gazier, professeur d'économie à l'université de Paris 1

Martine Zuber, secrétaire nationale de la CFDT Cadres

Jacques Le Goff, professeur de droit à l'université de Brest

Jean-Yves Kerbourc'h, professeur de droit à l'université de Haute-Alsace

Danielle Kaisergruber, directrice de DKRC, société d'études et de conseil dans les domaines de l'emploi et des restructurations

4 Jean-Marie Luttringer, directeur de Circé Consultants

François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres, vice-président de l'Observatoire des Cadres

Parcours professionnels, quelles réalités ?

Table ronde animée par François Fayol

L'individualisation du parcours professionnel. Quelles sont les conditions pour que le salarié soit acteur dans l'évolution de son parcours ? Quelles sont les conditions nécessaires à une «bonne» employabilité tout au long de la vie ?

Parcours professionnels, gestion ou marché ?

Xavier Baron

Le terme de « Parcours professionnel » est à la mode, ce qui est peut-être une raison de s'en méfier. Il est venu remplacer « carrière » et « profession ». On change de mot car on ne sait plus gérer. La « carrière » est morte, vive le « parcours » ?

J'ai pris quelques accords de grandes entreprises. Je cite celui d'Air France par exemple : « donner de la visibilité aux parcours professionnels ». Il est question « d'aider le salarié à construire son parcours professionnel ». Les mots sont intéressants. Un peu plus loin, dans le texte, « développer les parcours inter-filières », ou alors « ouvrir les opportunités des parcours professionnels à l'intérieur du groupe », ce qui doit être compris comme « à l'extérieur de l'entreprise », il faut savoir décoder.

Le succès de ce terme, « parcours professionnel » m'a étonné. Je n'avais pas repéré que « parcours » est partout. Il y a « parcours professionnels », « parcours qualifiant », « parcours inter-filières », « parcours d'évolution », « parcours d'intégration », « parcours de formation », « parcours de remise à niveau », « parcours de retour à l'emploi », « parcours de validation », « parcours de reconversion », et « parcours de reclassement », etc. Aujourd'hui, tout est prétexte à parcours.

Regardons à présent du côté des verbes d'actions. Qu'est-ce qu'on fait avec le parcours ? Un parcours « ça se met en visibilité », « ça s'accompagne », « ça s'encourage », « ça se pilote ». On trouve des verbes plus forts quand on dit qu'un parcours « se construit ». C'est le salarié qui en général doit le construire, l'entreprise est là uniquement pour « l'aider à construire ». On sent bien qu'il n'y pas une intention gestionnaire.

Avec tout cet usage de « parcours », je ne vois plus rien. J'ai eu le même problème avec « employabilité », un mot qui sert à lutter contre le chômage, Je pense à Winston Churchill qui disait « des larmes et du sang ». Avec ce terme de « parcours », on nous promet du temps. On parle plus du chemin lui-même, que du but.

Comment faisait-on avant le « parcours » ? On avait un modèle : la carrière. Une carrière c'est vertical, un « projet » on sent que c'est nettement plus horizontal, et parcours, on ne sait pas...

Une carrière a des étapes : un jalon qui permet d'avancer. Sur un parcours, il n'y en a pas. Une carrière se fait au sein d'une filière, le parcours, ça intègre la rupture. Une carrière est associée à la reconnaissance. Un parcours, c'est lié à ce que pense l'intéressé. Une carrière se déroule sur une échelle de prestige, sur une performance. Un parcours, c'est plutôt l'opportunité. Une carrière se pense comme linéaire, un parcours, il faut inventer une troisième dimension. La carrière connaît des anti retours, le parcours, on ne sait pas.

Les diplômes jouent un rôle important dans les carrières, alors que dans les parcours, le maître mot va devenir « autonomie ». Si on s'arrête à un moment donné dans une carrière, on s'arrête à un niveau, dans le parcours, s'il y a une rupture, il y a un problème d'estime de soi et de la mise en cause et de l'ordre de la dépression. La carrière c'est synonyme de sécurité, le parcours on ne sait pas.

Il y a une formule, dans le film *Le Guépard* : « pour que tout continue, il faut que tout change ». Cela s'applique très bien à la notion de parcours.

Il y a un grand modèle de la carrière, c'est celui du corps diplomatique, de l'administration, c'est celui qui permet le renouvellement des élites. Il y a des étapes de progression, des repères.

« Parcours » est un mot qui indique un recul d'ambition et de gestion. Dire « prenez le parcours, la carrière c'est ringard », c'est tromper sur la marchandise. Il n'y a pas de modèle de parcours professionnel.

Si le discours de « parcours » est pour les autres, c'est très inquiétant. Quand je pense à cela, je me dis « comment font les gens ? ». Il n'y a pas de modèle, mais au même temps, c'est rassurant. Pour une fois, on ne me prend pas pour un objet dans les mains des gestionnaires. Le « parcours » nous laisse dans un espace de notre propre liberté.

Depuis dix ans, on s'interroge sur quoi ? J'ai repris trois titres des ouvrages d'Alain Ehrenberg : on parle d'acteur soumis au *culte de la performance*, qui devient un *individu incertain*, au risque de la *fatigue d'être soi*, pour rencontrer la dépression, pour aboutir à la vulnérabilité individuelle de masse. Dans l'espace social je constate un retour des ergonomes et des économistes. Sur le productivisme, les conditions de travail se sont dégradées depuis dix ans.

6

« Parcours » est la marque d'un double phénomène. On a depuis 20 ans, un accroissement informationnel dans l'espace de la vie quotidienne et professionnelle, et on est globalement incapables de penser à des modèles qui soient raisonnablement opératoires pour agir sur la réalité.

En même temps, il y a un phénomène d'individualisation. On ne peut pas rêver à des modèles où l'individu viendrait en deuxième position. Alors, si on renonce à un modèle, on tombe sur un mot fort, celui d'autonomie. Le danger est celui de la dépression, et d'angoisse.

« Parcours professionnel » ? Probablement est-ce un mouvement profond et pas une simple mode RH. Mais puisqu'il n'a pas de modèle, qu'il renvoie au sujet, à son autonomie et son angoisse, alors qu'il soit sécurisé.

Quelques caractéristiques des parcours des cadres

Charles Gadéa

Je vais être assez sommaire dans cette visite littéraire. Je commence sur les discours qu'on a pu tenir sur les cadres par une citation : « les cadres sont condamnés à réussir », on attend qu'ils réussissent, avec un souci de carrière, et un prix à payer. C'était la logique des années 1980.

Le discours qui a suivi dans le domaine sociologique, c'est l'idée qu'il y a, d'un côté, des cadres à potentiel et de l'autre, le reste. Tout devient alors brouillé et on ne sait plus très bien ce qui se passe. Les cadres se comportent comme les autres salariés, et il n'y a plus de spécificité des cadres. Ceci, c'est le discours des années 2000.

On a donc un brouillage des carrières organisationnelles, et de la catégorie. Robert Castel parle de la « déstabilisation des stables ». Autrement dit, on va vers une situation où il n'y a plus de cadres. Or, les spécificités des cadres sont loin d'avoir disparu, notamment dans le risque de chômage, ils sont loin par rapport aux autres salariés et les professions intermédiaires sont entre les deux. Autre caractéristique qui n'a pas disparu, le salaire des ingénieurs reste stable.

Troisième discours qu'on a beaucoup entendu : « les cadres doivent être nomades », il ne faut pas qu'ils traînent dans les entreprises. Ce discours a eu beaucoup de succès.

Mais il faut regarder de plus près, et se méfier des discours. Si on commence par le début : comment devenir cadre ? Il faut naître là où il faut. Les enfants de cadres ont quatre fois plus de chances de devenir cadres que les enfants d'ouvriers. Il faut naître aussi quand il faut et s'insérer dans la vie professionnelle à une période prospère. Ensuite, il y a un bon nombre de cadres qui même quand ils trouvent que leur emploi n'est pas motivant, préfèrent rester dans l'entreprise, plutôt que de partir. Le discours du cadre nomade ne tient pas la route ici.

Autre aspect qui est important, s'il l'on veut être cadre, c'est de ne pas être une femme. Vous connaissez la situation. Les possibilités de devenir cadre pour une femme sont encore moins élevées si l'on vit en couple et s'il y a des enfants. Quand on compare les écarts des salaires, qui ne sont pas expliqués par des variables telles que l'ancienneté, les diplômes, etc., les écarts deviennent explicables, or quand il y a des enfants ces écarts ne sont plus du tout explicables.

Pour les hommes, plus ils ont des enfants, plus les possibilités s'accroissent, alors que pour les femmes, c'est l'inverse, elles descendent des marches. Lorsqu'on a réussi à surpasser toutes ces étapes, il faut aussi échapper au déclassement. La probabilité de rester cadre est plus faible si on est au chômage depuis deux ans, et la probabilité de ne plus trouver d'emploi est plus forte dans ce cas-là. L'effet de l'âge est aussi très frappant.

Si on n'a pas perdu donc son emploi, il faut aussi ne pas craquer. On a des données sur le stress : 2/3 des cadres trouvent qu'ils n'ont pas le temps suffisant pour faire ce qu'ils voudraient faire, 35% des cadres veulent quitter leur travail à cause d'un sentiment de stress... Autre risque auquel il faut échapper c'est celui de travailler plus de 8 heures par jour, des déplacements constants, plusieurs tâches à effectuer dans l'urgence avec des délais courts. Il y a donc des risques bien particuliers pour les cadres. Si on arrive à échapper à tout ça, il faut alors éviter la placardisation et le harcèlement, qui existe aussi dans le milieu de l'humanitaire et dans l'administration.

Si on a passé tout ça, se pose la question des seniors. Au fil du temps, c'est une vague qui gonfle. Entre 1990 et 2004, la proportion parmi les actifs de cadres de plus de 50 ans ne cesse d'augmenter. Ça devient une question importante. L'observatoire de l'ANPE montre que dans le grand groupe de professionnelles intellectuelles supérieures, on a 30% de seniors, alors que dans la population active, il y en a 24%. Mais aussi : les cadres représentent 12% des demandeurs d'emplois de 50 ans et plus, alors qu'ils ne sont que 9% des demandeurs d'emplois de 25 à 49 ans. On a des métiers de cadres dans lesquels les seniors sont plus demandeurs d'emplois. Dans la finance, la comptabilité, les technico-commerciaux... La question des seniors est aiguë et c'est sans conteste autour d'eux que se pose vraiment la question des parcours professionnels.

Gestion des parcours et politiques RH

Martine Le Boulaire

Je représente un réseau de 150 entreprises et on constitue un observatoire des pratiques. Nous avons réfléchi sur le terme « mobilité » en constatant que c'est un terme ancien lié à des pratiques de gestions de ressources humaines. Depuis trente ans on a toujours parlé de mobilité. C'est une politique centrale de la gestion des ressources humaines. Mais derrière ce terme, les sens ont complètement muté. Dans les années 1970 on parlait de mobilité promotionnelle et géographique pour les cadres. On ne s'occupait pas du tout des non-cadres, ils étaient censé rester là où ils étaient.

8

Dans les années 1980, on bascule. Ce sont les grandes années de restructuration massives avec des conséquences pour l'emploi. On commence alors à se poser la question sur la mobilité mais plutôt vers l'externe et forcée.

Dans les années 1990, la mobilité c'est la recherche de la flexibilité interne. Les entreprises veulent que leurs cadres suivent la même évolution que l'entreprise et veulent les accompagner à ce mouvement et à ce changement vers l'extérieur. Dans les années 2000, les entreprises ne distinguent plus les catégories et veulent plutôt équiper les salariés pour les aider à bouger. Elles veulent mettre à la disposition tous les outils pour changer de logique et de paradigme.

Quels sont les enjeux qui ont provoqué ce basculement ? Nous sommes entrés dans l'ère de la compétitivité et du client. Dans les ressources humaines, l'idée est de faire basculer le maximum d'emplois des fonctions dites de back office, vers les fonctions de front office, vers les fonctions de relations avec le client.

On a donc affaire à des mouvements d'activité plus forts que dans le passé, à des redéploiements de ressources ou des métiers. On est dans une redéfinition d'emploi, redéfinition de métier permanente.

Il y a des enjeux d'organisation, l'idée étant de développer la contribution des salariés en élargissant le regard sur le client, en faisant sorte qu'il y ait des rotations de postes qui vont permettre de toucher à la notion de besoin du client et de développer le fonctionnement de l'entreprise.

Le troisième enjeu, c'est celui de la gestion d'emploi qui depuis 20 ans a permis de fragmenter les statuts dans l'entreprise, de segmenter les compétences, et les situations d'emploi. Cela permet de s'intéresser plus à la performance individuelle, aux résultats, aux objectifs.

Quatrième enjeu, ce sont les enjeux sociaux. On est dans une dialectique « flexibilité interne » vs « flexibilité externe ». De plus en plus les entreprises à statut économique doivent aussi conduire des évolutions de parcours, parce que très exposées, observées et notées.

Le dernier enjeu c'est celui de la gestion des ressources humaines. Dans un contexte de déstabilité économique, cette nouvelle forme de mobilité, non promotionnelle mais fonctionnelle, est aussi une perspective que se donnent les entreprises pour donner de la visibilité aux parcours.

Enfin la question de l'attraction des compétences des salariés dans le marché du travail n'échappe pas aux préoccupations des entreprises.

Avec ce contexte, que font les entreprises dans les politiques de gestion des ressources humaines ?

La première pratique consiste pour les entreprises à se dire qu'il n'y a pas le feu et qu'elles n'ont pas besoin d'effectuer de mutation de métiers aussi important que ça, les choses se font de manière assez douces. Or l'entreprise donne quand même à voir et encourage le salarié à mettre son nez dehors. C'est un des modèles le plus ancien. Rendre la fluidité interne et rendre le salarié acteur de son parcours professionnel.

La deuxième pratique, le parcours est pris en charge par l'entreprise, et fortement encadré par elle. Les métiers changent. Je prends comme exemple France Télécom dans laquelle, on passe du téléphone fixe à internet et à la téléphonie mobile. Il y a eu un très grand déploiement des salariés suite à ce bouleversement de métiers.

Ces entreprises vont tenter de signer un nouveau compromis autour de l'emploi. Elles ne peuvent plus leur assurer le métier avec lequel le salarié est rentré il y a une vingtaine d'années, mais elles vont assurer une évolution fonctionnelle. On change l'emploi avec la mobilité. Ce changement est l'objet d'accords.

Troisième logique dominante, c'est celle de la mobilité au service de l'employabilité. Il s'agit des entreprises qui n'ont pas de statut contraignant sur l'emploi mais qui ont pu vivre des ruptures sur l'emploi, je pense à Danone et à Schneider.

Ces entreprises se disent qu'elles ne sont pas à l'abri des aléas économiques et donc cherchent à équiper leurs salariés, qu'ils soient cadres ou non cadres, afin de faciliter le changement de métiers. On incite les salariés à penser sa carrière à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur et on les pousse à voir ce qui se passe à l'externe.

Deux mots sur « l'employabilité » sans revenir sur la sémantique. Je le définis par rapport à ce que disent les entreprises et non pas d'un point de vue académique. Les entreprises disent qu'au fond, cette employabilité ne dépend pas uniquement du salarié. Quand on constate que les ouvriers ont été délaissés vingt ans et qu'ils ont perdu toute vision de l'évolution de leur propre métier, on a affaire à une responsabilité d'entreprise.

Cette employabilité dépend donc de la capacité du salarié à s'inscrire dans une dynamique d'évolution, mais aussi de la capacité de l'entreprise à construire cette visibilité.

Pour Danone l'employabilité c'est « assurer le maintien et l'évolution des compétences du salarié en adéquation avec les besoins de l'entreprise et de l'évolution du marché du travail afin de permettre au salarié de trouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise dans des délais raisonnables ».

10 Quels leviers utilisent-elles ? Personnellement, je pense qu'elles n'ont rien inventé de nouveau. Elles sont en train de réaligner des processus DRH qui existaient déjà. Tous les dispositifs d'orientation professionnelle reprennent du professionnalisme, tout ce qui concerne orientation métier, la possibilité de pouvoir s'orienter dans le temps et dans l'espace, et tous les outils de la DRH, l'entretien de compétences, l'entretien individuel, etc.

Un nouvel aspect, c'est le fait de responsabiliser les managers à cette notion de parcours. Je reprends les exemples des mêmes entreprises. Elles donnent des objectifs d'évolution de pratique de mobilité articulées dans les enjeux du business. Par exemple, chez Danone, un manager doit se demander pourquoi un salarié dans sa zone d'influence n'a pas changé de poste depuis cinq ans. Le manager doit aussi ouvrir sur l'évolution des métiers qu'il gère, comment ça évolue, et connaître les salaires.

J'ai le sentiment qu'on est vraiment en train de passer d'une logique de mobilité de parcours à une gestion de transition dont l'entreprise est extrêmement consciente. Des mobilités plutôt fonctionnelles que promotionnelles.

L'accompagnement des mobilités par l'Apec

Marie-José Battle

Qu'est-ce qu'on fait du cadre ? Comment gère-t-il les situations dont nous avons parlées jusqu'à présent ? Je m'intéresserai plus ici à l'aspect individuel qu'au point de vue de l'entreprise.

Je commencerai par rappeler ce que c'est l'Apec. Elle n'est pas l'ANPE des cadres. En termes de statuts et de gestion, les choses sont complètement différentes. Elle déploie 450 consultants auprès des cadres et des entreprises. Au total, l'Apec c'est 950 personnes dans toute la France. Elle a trois missions principales : une action auprès des cadres en activité (50%), les cadres demandeurs d'emploi, ou menacés de mobilité et des jeunes diplômés (50%).

L'autre mission, c'est l'observatoire de l'emploi cadre. Vous trouvez des documents, des outils, de l'information sur les salaires, les parcours, les typologies...

La troisième mission de l'Apec, c'est l'accompagnement des entreprises et notamment dans leurs problématiques de recrutement interne.

Je voudrais revenir sur ce qu'est un cadre aujourd'hui : le mot cadre est une dénomination en perte de sens, et eux-mêmes le savent. C'est un statut qui se dilue. Leur autonomie est restreinte, avec des responsabilités multiples. On l'a déjà vu, ils sont constamment renvoyés au culte de la performance, avec des objectifs très conséquents à atteindre.

Qu'est-ce que la gestion de carrière ? On peut s'interroger sur ce que veut dire le mot « gestion » surtout quand on l'associe au mot carrière. Est-ce qu'on peut encore parler de carrière dans la mesure où ce mot implique une volonté partagée des deux principaux concernés ? Le terme de gestion de carrière s'applique bien évidemment à des hauts potentiels, et à des dirigeants de haut vol, cela n'a pas changé. Pour autant, ce terme ne s'applique plus dans un certains nombre de cas à l'entreprise.

Alors qu'est-ce qu'un parcours professionnel ? Ce terme peut être un pansement à l'instabilité croissante. On peut aussi se demander si ce n'est pas un terme pour tenter de juguler un certain nombre de salariés dans l'entreprise. C'est dans ce cadre qu'il faut interroger la démarche d'accompagnement de mobilité. Que recouvre-t-elle ? Pour l'Apec, il faut évoquer les trois réalités avec lequel le consultant travaille : l'individu, le marché et le plan d'action, le tout pour faire jaillir et de consolider un projet professionnel. Plus généralement, le projet est ce qui permet cette émergence ; c'est sans doute l'élément qui permet de sécuriser les parcours. En d'autres termes le projet professionnel est une des conditions pour une mobilité réussie. Les garants collectifs et les politiques de l'emploi, branches, territoire, entreprises.

Quels acteurs pour quelles garanties collectives ?

Table ronde animée par François Jeger

La GPEC : l'exemple de SFR

Xavier Courtillat

Un pré-requis de la CFDT dans cette négociation était de dire qu'il y avait des paris qu'on devait faire. On a compris que les parcours s'appuient sur la formation, alors toute entreprise qui veut s'occuper des parcours de ses salariés doit faire de la formation y compris si le retour sur l'investissement n'est pas un retour immédiat, ni au profit de l'entreprise. C'est le pari de la formation. Je pense qu'elles seront gagnantes, car il y aura de la mobilité interne et cela va attirer des nouveaux salariés.

L'autre pré-requis c'était la flexibilité. La flexibilité oui et la sécurité d'abord. On ne négocie pas la flexibilité en faisant un pari sur la sécurité, c'est au contraire. Les gens sont plus mobiles ou ont plus d'initiatives si on sait que le paysage est sécurisant.

Je prends comme exemple l'Angleterre où la menace de perdre son emploi est diminuée par le fait que l'on trouve un autre plus facilement. Sur ce plan-là, il faut se dire que s'il y a des moyens et un cadre qui accompagne le salarié, la sécurisation est plus facile.

Dans notre accord, il y a beaucoup de choses nouvelles, notamment dans les politiques RH souhaitées. Nous avons mis en ordre des aspects qui devaient être mis en place. On n'a pas inventé des procédures sophistiquées, mais il fallait en parler. Nous nous sommes dotés des outils nouveaux, et d'une réflexion partagée avec la direction de l'entreprise sur sa stratégie. L'accord projette la stratégie de l'entreprise sur trois ans, en conséquent, on se projette en compétences et en métiers, en fonction des besoins sur trois ans. Dans un secteur des télécommunications, ce n'est pas facile car c'est un secteur très mouvant.

- 12 Depuis octobre nous sommes en évaluation quantitative par métier. Il y a un engagement de l'entreprise sur trois ans qu'il y ait une stabilité sur l'effectif, et qu'il n'y ait aucun licenciement pour motif économique. Tout cela est bien évidemment soumis à des réserves. Mais a priori depuis six mois, il n'y a rien à signaler à ce sujet, et j'espère que ça va continuer.

A un moment donné, on souhaite que chaque salarié puisse se poser les bonnes questions : ne pas avoir envie de bouger de son métier actuel est aussi un projet. C'est très intéressant, car ce n'est pas le point de vue de tout le monde. Il ya des gens qui sont dans le même poste depuis six ou cinq ans, et qui ne désirent pas bouger. On estime que cet aspect est aussi à considérer, car il faut respecter ce choix.

Pour parler des outils innovants : la mise en place des espaces d'information, des espaces métiers présents sur l'entreprise afin de faire découvrir des potentialités en interne. Chez SFR, parmi les chargés de clientèle qui répondent au téléphone toute la journée, il y a qui ont une formation BAC+2, 3, ou 4 et, qui par une raison ou une autre, se retrouvent à faire ce métier. Ces espaces vont pouvoir les aider à avancer et à connaître ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. L'accord donne la priorité à la mobilité en interne.

Les projets en externe sont aussi envisageables, tant qu'ils sont voulus par le salarié et non pas imposés par l'entreprise.

Un autre dispositif, c'est l'entretien individuel. Chez SFR, il y a un entretien individuel chaque année. Le salarié peut demander à tout moment un entretien de projet individuel qui est distinct de son entretien d'évaluation.

Le dernier outil, c'est le congé pour projet professionnel externe. Il s'inspire du congé sabbatique. Le salarié fait sa période d'essai dans une autre entreprise. Si ça lui convient, il peut rompre son contrat chez SFR, sinon, il peut revenir à la fin de la période d'essai. Là nous sommes en pleine sécurisation des parcours professionnels.

En conclusion, nous avons deux regrets. Un sur l'aspect territorial. SFR est implanté sur six grandes villes uniquement. Il y a des entités SFR en région, mais elles sont modestes. La mobilité géographique est assez faible et, c'est notre deuxième regret, si le salarié n'a pas beaucoup de mobilité, l'évolution interne est restreinte.

La région: lieu de convergence des politiques du développement économique, de l'emploi et de la formation

Jean Raphaël Bartoli

Si l'idée d'une sécurisation des parcours est intéressante d'un point de vue analytique, elle présente surtout l'avantage d'être directement opérationnelle. La dimension territoriale en est un aspect essentiel, mais elle demande encore à être comprise et élaborée.

Partons de la situation des personnes. De ce point de vue, il n'y a pas un modèle de parcours unique mais une diversité de parcours possibles, au fil de transitions positives ou négatives. Cela étant, et même si les choses sont beaucoup plus complexes, nous appréhendons la réalité de ces personnes au travers de deux grands types de situations : celle des demandeurs d'emploi et celles des salariés.

13

L'analyse des parcours d'insertion nous est permise grâce à un certain nombre d'études, qui expliquent presque toutes que les dispositifs d'insertion professionnelle sont confrontés à un fort cloisonnement, à une circularité, à une très grande difficulté à rejoindre l'entreprise. Il est dès lors difficile d'appréhender en quoi ces parcours contribuent à enrichir les compétences de la personne. Cette opacité touche au premier chef les employeurs.

Les parcours de personnes en insertion traversent des espaces juridiques différents, ce qui là non plus ne va pas sans créer des obstacles. Dans le cas des plus défavorisés, on passe du statut de RMI au statut de demandeur d'emploi indemnisé et à celui de stagiaire de la formation professionnelle, avec des décrochages de droits associés, de revenus, de situation juridique mais aussi de couverture sociale. Cela pose un problème de cohérence. On a du mal à faire en sorte que ces parcours rencontrent la situation d'emploi des personnes.

Pourquoi la dimension territoriale est-elle si importante par rapport à ce type de situation, pour les salariés comme pour les demandeurs d'emploi ? La première raison, c'est que l'espace de mobilité de la très grande majorité des actifs c'est le bassin d'emploi, voire la région. Ensuite, le territoire est sans doute le lieu où les anticipations de mutations économiques et de restructurations peuvent être le mieux organisées. L'inscription des relations interpersonnelles dans la durée, l'effet de proximité font que l'on sait généralement que les choses vont évoluer et que l'on peut ainsi anticiper les changements. Mais c'est une connaissance informelle. Ce qui manque, ce sont des outils de veille plus fins, de suivi et de partenariat pour essayer d'agir par rapport à ces situations. Les chambres de commerce et d'industrie, les régions tentent aujourd'hui de se doter d'outils, mais beaucoup reste à faire et on n'a pas encore d'équivalent du travail mené dans certaines branches, comme les observatoires des métiers par exemple. Reste que si les outils peuvent être améliorés, l'échelle du territoire reste un espace irremplaçable pour comprendre, pour anticiper, et donc pour agir.

Les démarches de GPEC les plus précises, les plus sophistiquées n'arriveront jamais à prévoir l'évolution des métiers, car l'entreprise est pleine d'angles morts, elle ne peut pas tout voir ni tout comprendre des marchés du travail en externe. Les démarches menées au niveau de la branche complètent mais peinent à saisir les passages d'une branche à l'autre : par exemple l'Observatoire des métiers de l'assurance est très performant, mais il ne sait pas parler des métiers de l'informatique en dehors de son propre secteur. Enfin, les approches interprofessionnelles nationales et les enquêtes de la statistique publique pèchent elles aussi par manque de précision et surtout par manque de connexion avec les acteurs ; elles fournissent une visibilité mais sont déconnectées des lieux de l'action.

14

La dimension territoriale complète ces approches et répond à certaines de leurs faiblesses. Elle permet en particulier de montrer à quel point la division du marché interne-externe du travail ne fonctionne plus. Elle tient compte aussi de la difficile mobilité des travailleurs, dans un contexte où non seulement l'enracinement social et familial compte toujours mais où le conjoint doit lui aussi retrouver un emploi en cas de mobilité interrégionale. Il faut signaler ici que les cadres aussi sont concernés : si leur mobilité géographique est supérieure à celle des autres salariés, elle reste difficile et l'est plus encore pour les jeunes cadres qui, en couple, sont presque toujours deux à travailler.

Or, le territoire offre des ressources inexploitées en termes de mobilité. Il faudrait apprendre à appréhender la globalité des ressources humaines d'un territoire, au lieu de faire en sorte que les ressources humaines soient simplement la somme des ressources humaines des entreprises.

Il faut donc changer le paradigme et se demander ce que signifie, dans un bassin d'emploi, l'effet des mutations dans les nouvelles activités du territoire.

C'est au niveau territorial que l'on peut le mieux concevoir les passerelles permettant de gérer la discontinuité des parcours, notamment au niveau de parcours d'insertion. L'idée qu'il faut encourager la validation et la reconnaissance des compétences transversales est aujourd'hui reconnue. De ce point de vue, le rapport branche-territoire est un élément extrêmement important de la capacité à sécuriser les mobilités.

Construire dans l'entreprise des parcours qui équipent les personnes pour le marché externe du travail est sans doute la première façon de sécuriser les trajectoires des personnes, mais le travail ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Qui peut le faire au plan territorial ? Il faut développer des services d'orientation professionnelle, programmer de la formation, non pas seulement à l'échelle des entreprises ou des régions, mais aussi à l'échelle des pôles d'activité intersectorielle et internes à l'entreprise dans les territoires.

La prise en compte de l'échelon territorial peut aussi permettre de réajuster l'organisation du dialogue social. L'organisation des partenaires sociaux ne suit par forcément l'évolution des restructurations par filières par pôles d'activité. La logique de la branche professionnelle doit être combinée avec une appréhension des mutations qui permette de prendre en compte le dialogue territorial et de combler dans les territoires les vides du dialogue social.

La question se pose donc de savoir identifier actuellement quelle est l'action publique en vigueur dans les territoires. On peut distinguer différents niveaux d'intervention, qui déterminent autant de façons de faire. La région, tout d'abord. Avec la décentralisation c'est elle qui a le mieux concilié les besoins économiques, à travers les schémas régionaux de développement économique, et une compétence arrivée à maturité en matière de formation.

On a ensuite le niveau des agglomérations, avec notamment les communautés urbaines. Actuellement il voit la mise en œuvre de vraies stratégies territoriales de développement et de formation, articulées au développement économique des territoires ou des agglomérations. Ce niveau est très peu reconnu, alors que c'est l'une des instances qui peuvent le mieux articuler la relation emploi-formation et travailler sur de la prospective.

15

Dans la tradition de la décentralisation à la française, l'Etat intervient au niveau territorial avec un cahier des charges très rigide qui structure par l'amont les partenariats locaux : c'est lui qui indique aux acteurs locaux la façon dont ils doivent coopérer.

Enfin, l'entreprise ou le site industriel peuvent être envisagés d'un point de vue géographique, comme le plus petit niveau de maillage. La logique de site doit d'ailleurs être envisagée aujourd'hui d'une façon spécifique, en ne se limitant pas au périmètre juridique de l'entreprise, mais en intégrant les sous-traitants et fournisseurs qui travaillent sur le site. On a le cas bien connu des Chantiers de l'Atlantique, avec plusieurs centaines de tout petits sous-traitants, mais on pourrait aussi évoquer l'industrie pharmaceutique ou l'automobile. Dans ce contexte, marqué comme on le sait par des ruptures et des différences en matière de droits et de garanties collectives, la sécurisation des parcours nous amène à travailler d'une façon différente la relation entreprise-territoire. L'expérience montre que dans ce type de cas, l'entreprise donneuse d'ordre reste un acteur essentiel mais que l'action des pouvoirs publics comme intermédiaire, facilitateur, ou financeur peut être déterminante.

Cette question de la sécurisation des parcours permet ainsi de faire évoluer l'action publique, ou en tout cas elle appelle à rénover les référentiels de l'intervention de l'action publique. Le rôle de l'Etat évolue vers une appréhension de l'importance de manager le territoire et de l'appréhender à différentes échelles.

L'émergence du territoire comme noyau de stabilité

Bernard Gazier

A quelles conditions peut-on parler de flexisécurité ? Il y a des choses que l'on sait déjà : par exemple, il ne faut pas se braquer sur la protection juridique de l'emploi, mais plutôt procéder à des échanges. Mais de quoi ? La vision traditionnelle, c'est échanger moins de protection de l'emploi contre plus de politique active de l'emploi et plus de protection sociale. C'est comme dire, « déréglez et tout ira bien ! » Le terme de flexisécurité vient des Pays-Bas. Il ne s'agit pas non plus de stabiliser les salariés sur la base d'emploi à temps plein de type industriel : ce n'est pas cette perspective qui domine. Il s'agit au contraire de sortir des vision traditionnelle et de promouvoir une base élargie, en partant des nouveaux besoins, des nouvelles opportunités au niveau des carrières.

16

Cela exige une attention particulière à la façon dont est construit le marché de l'emploi, dont est tissé le tissu économique et géographique. On évoque souvent le cas du Danemark : or il ne faut pas oublier que c'est un pays de PME, où il n'y a quasiment pas de grandes entreprises, il n'y a que trois : Lego, Carlsberg et Bang og Olufssen. Cela explique pourquoi ils n'ont jamais développé une protection de l'emploi systématique. Et, à cela s'ajoute qu'ils sont 80% de syndiqués, ce qui veut dire qu'il y a une structure de cohésion sociale différente à celle de la France. Le système est entièrement intransférable à la France. Il n'y a pas un modèle de flexisécurité, une panacée, mais une démarche qui se cherche encore.

La perspective sur laquelle je travaille s'appelle les marchés transitionnels de l'emploi. C'est la gestion systématique et négociée des étapes des carrières personnelles et professionnelles.

QUELS ACTEURS POUR QUELLES GARANTIES COLLECTIVES

Il y a quatre principes : donner le pouvoir, multiplier les options disponibles pour les travailleurs. Il faut aussi se reposer sur la solidarité entre les différents groupes de travailleurs, il ne faut pas qu'il y ait des transitions protégées, sophistiquées, gérées pour leur propre compte, et d'autres pauvres. Il faut aussi un cofinancement et une gestion partagée de projets.

Transition oui, mais vers où ? Aucune transition n'est envisagée s'il n'y a pas une orientation préalable. On va quelque part. Avant le but c'était un CDI, et on restait longtemps dans l'entreprise. Maintenant, ce n'est plus le cas. Il existe cinq noyaux de stabilité : métiers, branche, territoire, fonction publique économie non marchande.

Je prends comme exemple l'Autriche. Les fondations de travail autrichiennes : restructurations annoncées six mois à l'avance, cellules de reclassement, financées par les indemnités des partants, les gens qui restent financent les formations complémentaires de ceux qui partent. Ce sont des pratiques de fabrication collectives. Dans ces conditions, il y a des volontaires qui partent. En Autriche, 50% des CDD deviennent des CDI, ce qui est presque inimaginable en France. En France le taux de conversion est de 20%, ce qui veut dire que le CDD est un lieu d'enfermement.

Il existe cependant des bonnes pratiques dans notre pays et en particulier une grande implication des grandes firmes dans les territoires. Prenons Saint-Gobain : lorsqu'il quitte le territoire, on a observé des pratiques de ré-industrialisation. Une autre pratique, c'est la transition sociale, lorsque l'on fait des appels d'offre. Obtenir des consortiums des sous-traitants, on sait que certains vont être élus et d'autres non. Ainsi le CNES a intégré dans l'appel d'offre le recours au sous-traitant évincé en cas de surcharge et un maintien de l'employabilité dans le bassin de travail.

Il y a donc un travail particulier au niveau de la région, dans la démarche de sécurisation. Elle doit présenter le choix d'un profil de spécialisation régional. Il y a des pratiques curatives, comme le font les fondations de travail autrichiennes, organisation de personnes perdant leurs emplois, aménagement de leur transition.

Je vois trois implications. Il faut qu'il y ait des leviers. Il faut donner à la région de décider d'elle-même les politiques de l'emploi. Il faut mieux coordonner l'ANPE et l'Unedic, il faut qu'ils se parlent de temps en temps, et puis il faut reconfigurer les négociations collectives. Selon les régions les syndicats sont mal ou bien représentés et tout cela paralyse l'implication régionale.

Débat

Question

Est-ce qu'on ne risque pas avec la multiplicité de structures et de participants à une paralysie ? Autre chose, La région, c'est bien mais a priori elle est plus loin des intéressés que l'entreprise.

Question

Lorsqu'on parle d'une région, est-ce qu'on ne va pas se focaliser sur une activité plutôt que s'intéresser à la notion d'emploi ?

Question

A l'échelon régional, il ne faut pas oublier l'articulation entreprise-université.

Question

Comment éviter de se tirer une balle sur le pied lorsqu'on fait une formation qui concourt à un départ, et lorsqu'on reproche à un cadre de ne pas être capable de conserver ses collaborateurs ? C'est une vraie contradiction.

Bernard Gazier

Si vous donnez de l'argent aux gens, ils le dépensent. Les régions ont vingt ans d'existence et la centralisation mille ans. Il faut être indulgent. Le problème c'est que tout le monde agit, tout le monde se concerta, mais ils gèrent chacun leur budget, ça donne lieu à une très grande désorganisation.

18

Se pose aussi un problème de solidarité entre régions. Si les régions riches font des transitions riches et les régions pauvres font de transitions pauvres, on a tout perdu. Il faut un rôle national de distribution qui doit être conservé par l'Etat et homogénéiser la question de l'insertion. Il faut donc des observateurs des régions, des mobilités, des transitions, des métiers, des noyaux. C'est un processus comme cela qui devrait éviter la discrimination. Il faut aussi voir où vous vous situez, si vous voulez créer un super pôle là où il n'y a pas d'université vous n'allez pas arriver.

Jean-Raphaël Bartoli

La région est l'acteur unique capable de fédérer les autres collectivités territoriales. Une région, et des départements, une région et des collectivités territoriales. Elle a un rôle de construction d'intérêt régional partagé par région. Un des absents des débats, ce sont les partenaires sociaux qui peinent à sortir d'un cadre d'organisation trop institutionnel. Il y a une espèce de parlementarisme du dialogue au niveau régional. Les partenaires sociaux sont aussi absents dans un dialogue infra territorial. On les rencontre de temps à autre, mais plus à un titre individuel que mandaté par une organisation. On travaille avec des conseils régionaux afin de poser la question non seulement d'un point de vue structurel, c'est-à-dire, avec qui, mais plutôt d'un point de vue enjeux. Qu'est-ce qui peut relever du dialogue régional et avec qui les conduire ?

La grande question de la région est la capacité à construire de la transversalité entre ses services, ils travaillent la question de leur économie en lien avec la question de la formation. Il y a actuellement une tendance à avoir autant de services que de compétences. On a souvent observé que le service formation continue d'une région connaît mieux le service formation de l'Etat que la direction du développement économique du conseil régional. Il faut voir que si la région n'arrive pas à construire des projets son impact sur l'efficacité des politiques qu'elles conduisent va en souffrir aussi. Néanmoins cet acteur avance à tâtons.

Question

Si on veut sécuriser les parcours il faut une industrie forte, et on parle peu de politique industrielle à un niveau européen, et national. On ne peut pas se contenter de parler des emplois de services ou du tourisme. Il me semble que cet aspect est important aussi.

Question

Il est important qu'on puisse parler de la transmission des compétences d'une entreprise à une autre. Or c'est une notion difficile à définir, car tout dépend du point qu'on l'aborde. Je pense qu'il serait intéressant qu'un salarié puisse exporter ces compétences à l'extérieur du service ou de l'entreprise elle-même, et il me semble qu'il n'y pas une notion qui puisse définir ces compétences. Il faudrait alors établir une cartographie des compétences qu'on puisse utiliser dans un autre service ou une autre entreprise. L'employé serait rassurer de savoir ce que valent ces compétences. Je pense qu'il y a un travail à faire là-dessus. Je suis aussi inquiet par le fait que dans un collectif de travail, la personne qui encadrait avait derrière lui des organismes qui le soutenaient. Or, j'ai l'impression qu'avec la sécurisation des parcours nous arrivions à une individualisation.

Martine Le Boulaire

Il y a en ce moment des efforts pour mettre une cartographie à la disposition de l'entreprise, avec les observatoires des métiers. Le référentiel de compétences, les salariés mettent en œuvre des compétences qu'il faut savoir cerner, apprendre, à identifier d'un métier à l'autre. A partir de ces cartographies de compétences et de métiers, on fait de la branche un espace de sécurisation. Ce croisement de cartographie est un outil indispensable.

Question

Xavier Cortillat, combien de temps va durer l'accord que vous venez de signer et quelles ont été les mises en application jusqu'à présent ? Est-ce qu'il y avait un accord avant ?

Xavier Cortillat

C'est un accord GPEC. Il n'y avait pas d'accord avant, c'est assez nouveau. Combien cela va durer, je n'en sais rien, je souhaite au moins les trois ans d'accord signés. Maintenant, il faut arriver à faire en sorte que toutes ces mises en œuvre se déploient dans toute l'entreprise. Il faut une évaluation, une quantification afin de toucher tous les salariés qui en auraient besoin.

Question

Le pari de former les gens au risque de voir partir les gens marche bien si on a quand même une assurance derrière. Il y a d'autres expériences antérieures avec des résultats. Est-ce que vous aviez des garanties ?

Xavier Cortillat

Il y a deux façons de voir les choses. La façon défensive, lorsqu'on forme un salarié par le moyen d'un accord, il faut demander à la personne qu'il assure un certain nombre d'années dans l'entreprise. L'autre façon, de voir les choses, c'est d'un point de vue de l'entreprise : je donne une formation au salarié, mais qu'est-ce que je peux lui proposer après, quelle évolution puis-je lui donner ? Quelles augmentations de salaires ? Quelles améliorations de travail ? Si on ne peut pas retenir quelqu'un dans une entreprise après une formation, c'est aussi parce qu'il y a un problème à l'intérieur de la boîte.

Protéger l'emploi ou la personne?

Table ronde animée par Martine Zuber

Le contrat de travail détermine la potentialité de plusieurs droits : assurance chômage, droit à la formation, droit au reclassement, droit à la retraite et retraite complémentaire, assurance maladie, participation... Mais le contrat de travail est aussi un outil du marché de l'emploi.

Quelles seraient les évolutions souhaitables du contrat de travail : comment peut-il concilier apport de droits pour le salarié et fluidité pour le marché de l'emploi ? Dans quel cadre peut-il évoluer, notamment au regard du nouveau droit de la négociation collective ?

Le contrat de travail, une évolution qui révèle l'état du marché du travail

Jacques Le Goff

Il est évident que la forme du contrat du travail est largement indexée sur l'état du marché du travail, sur l'état des rapports entre l'économique et le social. Ce qui apparaît de façon très claire, c'est que dans les périodes de haute conjoncture l'équilibre est plutôt sur un mode de gagnant-gagnant. Alors que dans les périodes de récession ou de mutations, comme l'actuel, avec les problèmes et la contrainte des cités qui déstabilise, le social est propulsé au premier plan. La question est la suivante : si dans l'économie, la temporalité sociale remettant en question les garanties à la stabilité, devient courte et ne dérive plus du contrat de travail, à quoi peut-on bien les amarrer ? Comment repenser les systèmes des garanties ?

C'est sur ce fond que je voudrais retracer l'évolution du contrat de travail tout au long du XX^e.

La première période va de 1900-1905 aux années trente. L'état du marché encore faiblement régulé, les législations industrielles très déséquilibrées expliquent une mauvaise réception de cette réalité juridique nouvelle dans le monde du travail. Le contrat est perçu comme quelque chose de choquant. On ne le perçoit pas comme un enjeu libérateur de cette réalité désormais centré sur la subordination. Le contrat de travail, selon la cour de cassation se caractérise par ce point. Le salarié se trouve en position subordonnée vis-à-vis de l'employeur. Un tel discours est choquant bien évidemment. Il heurt de plein fouet l'esprit coopératif, égalitaire, voire égalitariste du monde du travail. A l'époque les sociétés ouvrières de production, pas très nombreuses, prônent encore le mot d'ordre de coopération.

Le monde de travail ne comprend pas à quel point cette nouvelle initiative de la Cour de cassation est riche en promesses pour l'avenir. Dans le fond, cette idée de subordination est la base de tout le contrat de travail à venir. Il fallait passer par ce moment de vérité, et reconnaître qu'en effet, entre les uns et les

autres il existe une dissymétrie et qu'en conséquence, en reconnaissant cette dissymétrie, on rééquilibre les rapports.

Si le monde travail ne veut pas percevoir ces bienfaits, c'est parce que cette subordination, jusqu'aux années trente, est sans contrepartie, notamment en termes de stabilité. L'essentiel des contrats à l'époque sont au jour le jour, et par conséquent la stabilité est promise et n'est en rien une situation stable pour le salarié.

Deuxième point qui marque le déséquilibre : en termes de statut il n'y a pas de contrepartie non plus. Le fait d'entrer dans cette configuration n'apporte pas grand-chose.

Troisième point, il y a très peu de protection sociale. A l'époque, les assurances sociales se résument à peu de choses. En clair, on a un contrat fondé sur la subordination, perçue comme une servitude.

Ce n'est que dans une seconde phase qui s'ouvre dans les années 1930 et va jusqu'aux années 1960, que les choses changent sous la pression du marché du travail.

On voit trois traits qui sortent de cette période. Premièrement, l'affermissement du contrat à durée indéterminé comme un contrat de référence. Alors qu'il ne concernait que moins de 30% des salariés, dans les années 1920, à la fin des années 1960 et 1970, ce taux passe à 70% des salariés. Un essor considérable à mettre sur le compte de la pression du monde du travail, le Front populaire est passé par là, et la libération féminine, mais aussi de l'action politique.

Mais cette évolution est aussi congruente de l'évolution du marché du travail. Les historiens le montrent bien. Cette figure va de pair avec la grande industrie qui prend son essor et qui rentre véritablement sur son régime de croisière. On a besoin de salariés fidélisés, de salariés formés dans l'entreprise qui est en train de se former, et ce sont les attentes du marché qui le déterminent.

Deuxième trait, le contrat de travail va changer de signe. A partir des années 1930, le contrat est de moins en moins un producteur de normes mais devient un commutateur déclencheur d'un droit forgé ailleurs, fondé par la loi et, plus tard, par la négociation collective.

22

Cette évolution se renforce de la multiplication des garanties sociales. C'est la période de la sécurité sociale, et cela va contribuer à la légitimation de la subordination comme prix à payer à la sécurité. On a retrouvé un marché plus équilibré entre subordination et contrepartie. Le contrat de servitude devient un contrat de garanties.

Cela se confirme dans les années 1980, et le contrat à durée indéterminé devient un contrat ultra-référentiel. La base pour construire un contrat de travail est assez solide. Le droit de travail atteint son apogée avec les lois Auroux.

Ce changement est résumé par un mot, celui de précarité. On rappelle l'étymologie, ça vient du latin *precarius* « obtenu par la prière ». On voit le potentiel de la remise en cause de la logique de sûreté du droit au maintien dans l'emploi. Ce changement se manifeste par trois modifications.

La première, le rapport au temps. Dans cette période on entre dans une crise dans la temporalité de la promesse. La société étant dans la temporalité courte, aussi bien dans le culturel, comme le dit Gilles Lipovetsky, le temps de l'éphémère, que sur le plan économique, avec la manie et l'idéologie du « court-termisme » dénoncé par les uns et les autres.

Il y a un choc frontal entre la temporalité réelle de l'économie et la temporalité du social qui préfère le long terme. Nous avons là une tension poussée à son paroxysme. Nous sommes passés du temps moderne, du temps continu, au temps discontinu. Le temps du langage du droit du travail fait penser au langage morse, on est dans la discontinuité.

Le deuxième changement provoque une transformation du sens du droit du travail. Le maintien des capacités d'accès à l'emploi. Les périodes de non-emploi devront être utilisées pour la formation.

Dans le même temps, le régime du contrat de travail et le régime de l'économie ont connu une évolution paradoxale qui conjoint le regain et l'effacement. Depuis une vingtaine d'années, les clauses dans le contrat de travail ont augmenté dans un souci de flexibilité. Il faut attirer l'attention aussi sur la découverte de nouvelles garanties pour les salariés. Dans le cadre d'un licenciement économique, la cour de cassation ne trouvait pas normal de licencier un employé suite à l'introduction de nouvelles technologies sans lui avoir donné la possibilité d'une formation à cette nouvelle technologie. Philippe Waquet a proposé une obligation d'adaptation et de reclassement qui est rentrée dans la jurisprudence de façon remarquable. Ce qui est intéressant c'est de voir qu'une évolution ne peut pas être lue sur un mode univoque. La cour de cassation a su utiliser, comme un judoka, l'énergie négative en énergie positive.

Regain de contrat, mais au même temps effacement du contrat du travail lié au double phénomène de mutation du contrat placé de plus en plus sous un régime d'autonomie. Or comment accorder les statuts de subordination du salarié et ce régime d'autonomie ?

23

Le changement a consisté dans le fond en une offensive contre le statut de salarié consistant à disqualifier ce statut pour le transformer en indépendant, en artisan. Une logique d'autonomie qui cherche à garder les avantages du contrat du travail.

Les mécanismes de sécurisation internes et externes à l'entreprise

Jean-Yves Kerbourc'h

Aujourd'hui les parcours comme on les envisage sont autant de mobilités à l'intérieur d'espaces professionnels érigés par le législateur en statuts, qui souvent s'opposent. Par exemple, le statut de l'emploi et le statut du chômage. Opposition du droit de travail du salarié, et le droit du travail indépendant si tant est qu'il existe. Opposition entre le CDI et le CDD, entre le statut du travail et de la formation, entre le statut individuel du salarié et le statut collectif.

Ces statuts ont été construits pour offrir des sécurités. L'exemple le plus fameux est celui du chômage, c'est la plus belle invention du XXe siècle. L'assurance chômage offre un remplacement à des salariés qui ont perdu leur emploi. Le déficit d'aujourd'hui vient de ce que ces sécurités sont devenues obsolètes juridiquement et qu'il faut en construire d'autres.

Je vais cibler deux tensions selon la typologie que nous avons établie ce matin, c'est-à-dire, les marchés internes et les marchés externes. Prenons d'abord les marchés internes. Je liste quatre types de difficultés :

- l'opposition entre le CDI et le CDD. Je pense qu'il y a matière à réflexion. Les cadres travaillent de plus en plus de missions, des missions à durée déterminée. Or, le CDD est celui qui semble le plus s'adapter à cette logique.

- un autre obstacle juridique. Le contrat de travail est conclu avec une entreprise. Cela borne les choses. On parle de mobilité, or le contrat de travail n'est pas conclu avec un groupe. Donc le salarié ne peut pas bouger dans les entreprises d'un même groupe. On bricole des accords, des contrats sous l'appellation, « mise à disposition », « détachement », mais cela est très peu sécurisé d'un point de vue juridique, et encore moins la situation de travail.

- un troisième obstacle : le contrat est conclu pour une qualification convenue. Or, lorsque les cadres viennent me voir parce que leur employeur veut les envoyer en dehors, dans un autre poste, je leur dit qu'il ne faut surtout pas accepter cette mobilité. Pourquoi ? Parce qu'après on ne sait pas où cela peut mener en modifiant le contrat de travail. Tout à l'heure on parlait de protection, et là on a un exemple de la protection, limitée certes, mais solide.

- un quatrième obstacle : un contrat est convenu pour une rémunération convenue. La rémunération d'un cadre peut être une rupture de contrat, notamment dans la banque et la bourse. Le salaire est bas, mais la prime est assez élevée. Il arrive, que le bonus soit supprimé. Les cadres se trouvent précarisés, et ils aboutissent à une rupture du contrat de travail. Les hauts salaires sont un facteur de ruptures.

Passons maintenant à la deuxième partie de mon propos, les marchés externes. Les choses sont encore plus périlleuses. Généralement, on envisage une mobilité avant une rupture du contrat de travail. La rupture peut s'opérer de deux façons, la démission et le licenciement. Cette opposition me paraît de

plus en plus artificielle chez les cadres. Nombreuses démissions sont déguisées sous des licenciements pour motifs personnels. Ou parfois les licenciements économiques sont déguisés sous les démissions.

On voit alors arriver de nouveaux mécanismes de sécurisation contractuels. Un contrat de transitions professionnelles.

S'agit-il de véritables contrats ? Sans doute. Mais le stylo du salarié qui signe ce contrat est fortement guidé par l'employeur.

S'agit-il de contrats de travail ? La réponse est non. J'entends souvent parler de contrats de travail de substitution. Lorsqu'une EURL signe un contrat de transition professionnelle, elle n'est pas un employeur. Le contrat n'est pas un contrat de travail. On voit alors apparaître des contrats portant sur le travail, mais qui ne sont pas des contrats de travail. Comment on peut articuler ces contrats, à l'emploi et au chômage ?

Se posent autre question pendant cette période de rupture, celle de la transférabilité du salarié. Pourquoi un salarié refuse la mobilité ? Les gens veulent rester dans la même entreprise parce qu'il n'y pas de prise de risque. En bougeant, on perd tous les avantages, ainsi que la prévoyance, afférentes à l'ancienneté, et qui sont acquises par le temps.

Comment pourrait-on imaginer des mécanismes de portabilité de droit à l'intérieur d'une branche, mais surtout au plan interprofessionnel ? On a des techniques, par exemple la technique de l'assurance, de la mutualisation. Pour l'instant on en parle beaucoup, mais il y a peu d'initiative.

De plus en plus les cadres quittent leurs emplois. Ils veulent développer des activités indépendantes, mais souhaitent aussi bénéficier des avantages du salariat. Il y peu de réflexion concernant un véritable statut du travail indépendant.

Certains cadres souhaitent, fort légitimement, de bénéficier d'une assurance chômage en prenant le risque de faire son travail indépendant. En effet, pourquoi quelqu'un qui a un travail indépendant et qui le perdrait pour telles ou telles raisons, n'aurait pas le droit à l'assurance chômage ? On le refuse pour le moment. Les partenaires sociaux pourraient englober certains indépendants. Un PDG d'une entreprise qui cote au CAC 40 bénéficie du même régime de retraite qu'une femme de ménage. Pas du même montant, certes. Mais pourquoi un cadre indépendant ne bénéficierait-il pas de ce régime ? Il ya beaucoup de réflexions à mener sur ce thème.

Fabriquer des transitions professionnelles : exemples en Europe

Danielle Kaisergruber

Je vais faire un parcours européen à partir de quelques constats qui plaident en faveur de la sécurisation des parcours.

Premier constat : lorsqu'il y a rupture, restructuration et licenciement économique, l'essentiel des reclassements en France se font mal. Il faut savoir que sur l'ensemble des entreprises qui ont recours à des cellules de reclassement, moins de 50% de salariés se reclassent. Le taux des mêmes situations en Autriche est de 80%, en Suède de 75%. En France ça se passe de plus en plus mal, et selon le ministère du Travail, le taux de reclassement est en diminution. On espérait que ce soit l'inverse.

Deuxième constat, sous forme d'exemple : le groupe Siemens voulait se débarrasser d'une filiale et par le biais des partenaires sociaux, ils ont décidé de trouver un acheteur. Or, l'activité n'a pas été la même. Il n'y a pas eu de rupture du contrat de travail, il y a eu une formation et les salariés se sont adaptés et ils ont fait autre chose.

Quand il n'y a pas de rupture du contrat de travail, la reconversion se passe normalement, et quand il y a une rupture, ça se passe mal.

La question des sécurisations des parcours professionnels peut être aussi traitée sous l'aspect de la transition professionnelle. Comment faire lorsqu'il y a une rupture pour qu'il n'y ait pas galère, chômage, exclusion, mais qu'il y ait une vraie transition ?

On ne peut pas imaginer un contrat universel sur le modèle des fonctionnaires. Ce n'est pas par là qu'il faut chercher la solution. Il faut trouver comment améliorer ces transitions professionnelles.

Je vous donne des exemples des pays européens. En Suède, lorsqu'Ericsson, en 2003, est passé par une crise, ils ont créé des filiales de reclassement avec le partenaire Manpower. La caractéristique de cette démarche, c'est qu'il y a un nouveau contrat de travail mais celui avec l'ancien employeur est rompu. Il n'y a pas de période entre les deux.

Un autre exemple, toujours en Suède, c'est le modèle Suédois qui s'appelle « industry competence » : une entreprise doit licencier des salariés qualifiés dans un secteur où ces qualifications-là on voudrait bien les garder. À l'initiative de plusieurs entreprises, ils ont créé une société leur appartenant qui mutualise les problèmes. Les salariés deviennent employés de la « industry competence ». Ils ont un nouveau contrat de travail, avec une période de formation. Ces salariés acquièrent plusieurs compétences, ils sont polyvalents et sont extrêmement demandés.

Un exemple allemand : une banque doit résoudre un problème de sureffectif. Ils créent en interne une filiale pour embaucher le sureffectif et créer des passages dans les mêmes filiales du même groupe. Peu à peu, ce qui au début était prévu pour une mobilité interne, sert aussi pour la mobilité externe. Là encore, les salariés signent un autre contrat avec cette nouvelle société qui a pour intérêt de s'occuper de la transition des salariés et non pas de faire des profits.

Dans les cas que je viens d'énoncer, il y a une énorme confiance de dialogue avec les partenaires sociaux. Il faudrait arriver à raisonner en disant que la mobilité interne et la mobilité externe étaient le même combat. Je dis bien, qu'il faudrait pouvoir arriver à raisonner de la sorte.

Il y a aussi, dans ces exemples, une base locale très importante. Le cas allemand se passe à Munich, là où il y a une base locale économique importante. Les leçons à tirer de ces cas : il y a des reclassements qui se font au travers d'un mélange de période de travail et de formation, mais il n'y pas de passage par la case chômage.

Je voudrais ajouter aussi qu'en Autriche il n'y plus d'indemnité de licenciement, mais d'indemnité de mobilité. Une assurance par le biais de fondations. Cela change beaucoup de choses. De ce point de vue, l'indemnisation n'est pas seulement la réparation d'un préjudice.

En France, on entend beaucoup de cadres dire « j'ai attendu un PSE pour bouger ». On devrait pouvoir quitter son entreprise et rejoindre une autre en continu dans le temps. L'important est d'arriver à se situer dans une position de mobilité souhaitée et non subie.

Est-ce qu'on a en France des choses qui commencent à rassembler à ça ? Je pense que oui, mais on est encore loin. En France, lorsqu'on ne sait pas gérer la mobilité, on applique le statut « Stagiaire de la formation professionnelle ». Cela fait sortir des statistiques du chômage. On use et on en abuse. On verra bien le bilan de cette expérience dans un an.

Dans l'agglomération de Toulouse certaines entreprises forment une sorte de club pour l'emploi durable. Au début c'était uniquement dans le domaine de l'aéronautique, mais ça s'est très vite élargi. Elles cherchent à mettre en place un système de passerelle afin d'équilibrer les salariés, et d'éviter le passage de la case chômage.

On voit bien l'enchaînement vertueux qui pourrait se produire pour une mobilité interne et externe. On voit un accord de méthode qui organiserait à l'avance les choses. On a là un exemple de promesses. Cela exige un dialogue avec les partenaires sociaux, et territoriales, et c'est aussi une façon d'organiser les contrats, de commencer ou de terminer avec une entreprise.

Contribution de la formation tout au long de la vie et sécurisation des parcours : quelle place pour la négociation collective ?

Jean-Marie Luttringer

Nos réflexions, on le voit, nous amènent à la perspective de construire de l'action. Le parcours a-t-il vocation à être inscrit dans le droit ? Si oui, comment ? Est-ce un objet juridique ou est-ce un objet simplement ? Si on veut aller dans une logique d'accompagnement des personnes et de constructions, il faut une assise juridique et un enracinement juridique préalable.

Il y a en ce moment une réflexion sur ce point de la part de tous les partenaires sociaux. Ou ça débouche sur un ancrage juridique à minima, ou alors on passe à autre chose. La question est de savoir de quel ancrage juridique il s'agit ? Il y a là une option qui intervient. Est-ce que le vecteur juridique est le vecteur du droit flexible de la négociation ? On peut créer un cinquième pilier de la sécu qui protège contre l'employabilité, cela a un sens car c'est une réflexion sur l'équilibre entre les prestations en espèces, salaires de substitutions, et prestations qualitatives, prestations en nature. Soit on s'inscrit dans la logique sécurité sociale, soit on s'inscrit dans une logique de sécurisation des parcours.

Mon option, est de s'inscrire dans l'option du droit flexible de la négociation collective, des ancrages juridiques a minima pour donner de la légitimité à l'action de la négociation. Ces ancrages existent déjà : le droit des salariés à la négociation collective porte sur le travail, et à la formation professionnelle. Ils portent déjà sur le contrat.

Pour moi le parcours est une garantie sociale contre l'employabilité et à ce titre là, il peut légitimement relever de la négociation collective. Donc pour répondre à ma première question : faut-il l'inscrire dans le droit, je réponds oui.

Je passe à ma deuxième question : les traces juridiques du parcours dans l'espace sociétal. Il y en a plein.

Il y a une procéduralisation du parcours comme objet de traitement de problèmes dans des différents champs sociaux. Le parcours existe comme concept juridique à l'intérieur de l'espace social. La question qui se pose : faut-il alors un droit AU parcours ? Ou alors un droit DU parcours ? C'est déterminant. Pour moi, il s'agit du droit du parcours, c'est la mise en perspective de procédures par rapport à une finalité. Si je me place dans le champ de la formation, par exemple, il y a « Le congé individuel de formation », le droit au DIF, le droit à l'entretien individuel, il y a un ensemble de « droit à »... il faut juste les mettre en perspective pour arriver à la fin, c'est un droit de procédure et non pas un droit inscrit au fronton de la république. En ce sens, il peut construire de procédures adéquates.

PROTÉGER L'EMPLOI OU LA PERSONNE

Un employeur n'a rien à voir avec le parcours qui va être construit à un niveau territorial en passant pas la case RMI, la case Intérim, la case Stagiaire de la formation professionnelle, la case CIF. Retour au point de départ. On tourne, on tourne, parce qu'il n'y a pas de référence juridiques, point extrêmement important.

La manière d'impliquer l'individu, de l'accompagner et les moyens peuvent être, au départ, plus coûteux en investissement par rapport à l'objectif final. Il y a donc aussi une question économique très importante.

Ma troisième question porte sur le parcours dans l'espace juridique de la formation : 200 accords de branche à ce sujet utilisent le concept de parcours et de personnalisation des parcours professionnels. Ils ne sont pas là par hasard. Il y a là une volonté forte d'inscrire dans le droit public. La notion de parcours est ancrée dans toutes les intentions.

Pour le rendre opératoire, il faut permettre le financement des parcours. Or, il faut se demander ce que l'on veut réellement financer. Il y a des évolutions dans l'espace juridique. Tous les tiers payants sont en train de penser à la façon de financer, non pas des stages, mais des parcours : les Assedic, l'entreprise pour le compte du salarié, le Fongecif, les Conseils régionaux, tous ceux-là sont tiers payants. Ils veulent inscrire dans la logique de procédurisation, la logique de parcours. Le Conseil Régional de Rhône-Alpes est en train de formaliser l'ensemble de ses appels d'offre selon des référentiels de parcours et non pas des actions de formation.

Conclusion

Vers une mobilité protégée

François Fayol

Pour les cadres, la mobilité a changé dans ses exigences et ses opportunités. De linéaires et ascensionnels, les parcours des cadres sont dorénavant entrecoupés de ruptures, professionnelles ou personnelles, choisies, contraintes ou subies. Plus que les autres catégories, les cadres sont invités à prendre en charge leur propre employabilité, sur le modèle de l'individualisation des salaires et de la formation, mais aussi leur mobilité, y compris par la voie du licenciement négocié. Cela vaut pour le privé comme pour le public, dans une situation contractuelle comme dans une situation statutaire.

Les exclusions sont importantes, aux deux bouts de la vie professionnelle avec une difficile insertion des jeunes diplômés et une sortie prématurée des seniors, mais aussi dans l'emploi avec des cadres mis « au placard », quand les entreprises ou administrations n'ont pas su ou voulu les informer et les inciter à se former ou à changer de poste au rythme de la demande de compétences.

Toute navigation maritime responsable, responsable parce que sécurisée, nécessite la présence et la mise en œuvre d'éléments et de processus intangibles qui autorisent alors la réalisation du programme de navigation envisagé malgré tous les aléas possibles.

1. Sauf à faire des ronds dans l'eau, toute navigation nécessite une destination, un but. Tant il est vrai que le vent souffle toujours pour qui sait où il va ! Cela évoque projet personnel et professionnel, accompagnement pour l'élaboration de ce projet. C'est bien sur la base de ce projet, vu comme un cap de navigation ou un port de destination, que chacun cherche à mener sa barque, à construire progressivement son itinéraire, dont l'adaptation dans le temps fera un parcours professionnel riche et varié.

30

2. Un bateau solide et un marin expérimenté, adaptés au programme de navigation projeté. Ou pour le dire autrement un cadre compétent formé, à jour des connaissances nécessaires à son exercice professionnel, capable d'anticiper une évolution de son environnement, même très rapide. Les maîtres mots sont alors formation initiale, formation tout au long de la vie, employabilité, compétences, qualifications...

3. Une cartographie à jour des écueils, des courants, des mouillages, un système de feux et de balisage entretenu, des règles de navigation connues, stables et partagées.

Quel est le champ des possibles pour mon évolution professionnelle, avec quelles règles ? Là encore GRH et GPEC dans l'entreprise, réglementation et accords négociés peuvent y répondre. Mais aussi une bonne connaissance des marchés du travail, interne ou externe, de l'évolution à terme des emplois, un rôle clé de vigie que peuvent tenir le service public de l'emploi, les observatoires de branche, des démarches d'analyses et d'anticipation sur des territoires, bassins d'emploi ou région, que remplit également pour les cadres un organisme paritaire comme l'Apec.

4. Des données météo régulières et fiables, un routeur météo, une veille sur les autres bateaux. Comme en mer, l'adaptation aux conditions présentes nécessite de connaître la dynamique des mouvements et des transformations à l'œuvre. Cela demande un accompagnement permettant d'anticiper les modifications, en regardant plus loin que l'horizon proche, en intégrant des paramètres fournis et analysés par des observateurs s'appuyant sur des outils mutualisés à la disposition de tous.

Nous n'insisterons jamais assez sur la nécessité et la qualité des accompagnements à mettre en œuvre dans l'entreprise ou l'administration, comme à l'extérieur.

5. Un service de surveillance et d'assistance en cas de mauvaise fortune de mer. Enfin, partir en mer, c'est aussi prendre le risque de l'accident, du démâtage ou de la rencontre imprévue avec une bille de bois ou un coup de vent...

De même dans nos vies professionnelles. Savoir que nous en sommes protégés, que l'indemnisation des périodes du chômage, assurance ou solidarité nationale, pourra en atténuer le choc, savoir également que des services d'accueil et d'accompagnement permettront de reprendre souffle, de définir une évolution de son projet professionnel, plus en phase avec ses compétences et le marché de l'emploi... cela permet d'être plus serein, le cas échéant de prendre des risques, en tous les cas de pouvoir surmonter un coup dur. Et malgré tout cet environnement de compétences et de règles mobilisables, ce sont les compétences nautiques du barreur et son sens de la mer qui lui permettront une navigation réussie, sa finesse de barre qui lui permettra d'anticiper les situations, de progresser vers sa destination et de prendre plaisir à naviguer.

Bien sûr cette métaphore maritime a ses limites, car transposition n'est ni démonstration ni raison ! Mais elle me semble illustrer ce que nous attendons de la sécurisation des parcours professionnels.

Celle-ci repose sur trois composantes essentielles :

- le contrat de travail et la relation de travail,
- la formation professionnelle,
- un système de gestion des transitions tout au long de la vie.

Elle suppose bien évidemment la co-responsabilité de tous les acteurs concernés : les cadres, les employeurs, le service public de l'emploi, les pouvoirs publics et les opérateurs intervenant sur ce marché de l'emploi et de la formation.

En ce qui concerne le contrat de travail, l'existant, en cours d'analyse, est caractérisé par la multiplicité des contrats. La tentation est grande d'apporter une réponse simplificatrice, mais peu réaliste, le contrat unique. Sans doute faut-il explorer d'autres voies en regroupant les propriétés et caractéristiques communes des contrats, les garanties minimales que tous devraient revêtir avant d'y apporter les spécificités liées à la catégorie ou au contexte. Un contrat générique en quelque sorte, démarche de construction plus que forme juridique, permettant d'assurer une meilleure cohérence et homogénéité.

Mais aussi une meilleure prise en compte des spécificités liées aux fonctions cadres : durée de période d'essai ou de préavis, clauses de mobilité, de non concurrence, parts variables de rémunération, temps et charge de travail, télétravail, usage des outils nomades, clauses spécifiques liées aux projets, aux missions, à la responsabilité professionnelle.

Pour la formation professionnelle, les dispositifs et les outils existent, les acteurs également entreprises et branches mais aussi les régions, territoires majeurs pour la convergence du développement économique, de l'emploi et de la formation. Y a-t-il des besoins spécifiques pour les cadres ? La question de l'employabilité est posée aujourd'hui avec beaucoup plus d'acuité dans un contexte de ruptures et de transitions. Le maintien de ses qualifications et le développement de ses compétences constituent sans doute le meilleur bouclier contre les risques de rupture. Il s'agit bien d'une coresponsabilité entre cadre, employeur, et autres acteurs de la formation professionnelle, de l'accompagnement des changements. Les questions des droits attachés à la personne, en matière de formation professionnelle (DIF), de transférabilité de ces droits, de portabilité (diplômes, VAP, VAE...) sont plus que jamais d'actualité.

Alors que certains voudraient déjà réformer la réforme de 2003/2004 jugée inefficace et dispendieuse, gardons la tête froide, essayons plutôt de faire évoluer les points de blocages de la négociation de 2003 : mutualisons le DIF, pour en faire un vrai droit individuel attaché au salarié et non à l'entreprise... certaines branches l'ont fait après avoir refusé la mutualisation interprofessionnelle. Harmonisons les mesures, par exemple un seul contrat de formation en alternance, apprentissage ou contrat de professionnalisation. Simplifions les financements, les circuits de collecte, les structures paritaires de gestion. Beaucoup reste à faire pour mobiliser utilement les milliards de la formation professionnelle.

32

Enfin arrêtons-nous un instant sur la 3^{ème} composante : un système de gestion des transitions tout au long d'une vie professionnelle. Qu'est-ce à dire ? Un ensemble d'outils, de méthodes, mais aussi de moyens humains et financiers, et d'acteurs, concourant à un objectif commun : l'optimisation de la relation d'emploi.

Parmi ces outils et moyens, certains relèvent de l'interne de l'entreprise : les entretiens et bilans professionnels, l'entretien de mi-carrière, la gestion prévisionnelles des emplois et compétences, la politique d'insertion des jeunes diplômés, la gestion des mobilités, des parcours, le maintien dans l'emploi des

salariés plus âgés... Mais aussi de façon plus novatrice, la suspension du contrat de travail pendant la période d'essai d'un cadre changeant d'entreprise, comme on la trouve dans l'accord GPEC de SFR.

D'autres outils relèvent d'une approche interprofessionnelle, avec des acteurs comme l'Unedic, l'ANPE, l'Afpa mais aussi l'Apec et les différents contrats ou partenariats de co-traitance entre ces différents acteurs.

Entre ces deux espaces, existe-t-il un espace pour les branches professionnelles qui concentrent les logiques de métiers, de qualifications et de compétences, les identités professionnelles ? La branche professionnelle peut-elle être un acteur de la sécurisation des parcours professionnels ?

A titre d'illustration, les tergiversations des années passées de la branche Syntec informatique sur les modalités de gestion de l'inter-contrat pour les SSII, figure emblématique de la transition entre deux missions chez des clients, n'ont pas permis de concevoir une approche partagée et mutualisée de la gestion des risques de conjoncture. Concurrence économique et solidarité professionnelle sont souvent antinomiques.

A contrario, le dispositif « décharge de fonctions » existant pour les cadres territoriaux privé d'emploi suite à « rupture de confiance » est intéressant à considérer : le Centre national de la fonction publique territoriale assure la prise en charge des fonctionnaires de catégorie A momentanément privé d'emploi ». Sans en être pour autant l'employeur, il exerce à leur égard les prérogatives de l'autorité : missions confiées, propositions de postes, etc. La rémunération du fonctionnaire est maintenue et il bénéficie des avancements d'échelon. La collectivité qui a pris la décision de décharge de fonction verse une lourde contribution au CNFPT qui a pour sa part une obligation de suivi. Au-delà de trois refus vérifiés, le fonctionnaire est licencié. Depuis 20 ans environ 3000 personnes ont été prises en charge.

Enfin rappelons que l'Apec a une expérience de 40 ans dans le domaine de la gestion des transitions, à un niveau interprofessionnel pour les cadres et entreprises. Nous avons rappelé et souligné à l'occasion de cet anniversaire, la singularité du modèle économique de cet organisme paritaire, un modèle assis sur des ressources provenant à 90% des cadres et des entreprises, sous la forme d'une cotisation, instrument financier de la prévention des risques de perte d'emploi, de l'accompagnement des mobilités et des transitions professionnelles, du retour à l'emploi des cadres.

Dans ce cadre, trois points sont particulièrement importants pour notre réflexion.

La notion de parcours professionnel, qui recouvre de nombreuses situations et des objectifs différents, doit être approfondie en tant que telle et trouver une définition juridique qui puisse la rendre opératoire et opposable comme garantie sociale et donc objet de négociation collective entre les partenaires sociaux. Les figures du « tiers employeur », de « quasi employeur », ou encore

d'« employeur de substitution » devraient également être explorées, à la lumière d'exemples étrangers mais aussi de réalités françaises récentes comme le contrat de transition professionnelle ou bien établies, mais quelque peu perverses, comme les stagiaires de la formation professionnelle.

Considérer ensemble marché interne et marché externe de l'emploi, mobilité interne et mobilité externe.

Dans ce cadre, la remise à plat de l'assurance chômage, de ses objectifs, missions et outils, sera un élément déterminant de la sécurisation des parcours professionnels dans le cadre d'une réelle assurance emploi qui amènerait notamment à reconsidérer licenciement et indemnité de licenciement, accompagnement de la mobilité ou accompagnement du retour à l'emploi. Arrivés à la fin de notre colloque, nous constatons que les travaux d'aujourd'hui et nos analyses syndicales convergent.

La sécurisation des parcours professionnels est une ambition revendicative, qui veut répondre aux mutations du marché du travail en recherchant l'efficacité économique et l'efficacité sociale, en définissant de nouveaux modes d'intervention et de régulation de ce marché.

Cette ambition revendicative appelle des modifications profondes du rôle des entreprises et de branches, de leur responsabilité sur les évolutions de l'emploi et des compétences, sur la qualité de la relation de travail et de sa traduction dans le contrat de travail ; également des transformations importantes tant des structures et des financements paritaires que des services publics emploi/formation.

Les politiques publiques ont là toute leur importance au niveau du bassin d'emploi et de la région. Mais il y a aussi une large place pour des politiques publiques nationales impulsées par l'État et articulées avec les politiques régionales et de branche. Cela est d'autant plus vrai pour les cadres car le ressort régional comme celui de la branche professionnelle est souvent trop étroit pour assurer une mobilité pérenne.

Ces évolutions nécessiteront des discussions ouvertes et sans tabous, concentrées d'abord sur les objectifs puis dans un second temps sur les mesures de transférabilité et de mutualisation nécessaires. Il faudra alors laisser querelles de chapelles et corporatismes étroits, fussent-ils de branche, au vestiaire.

34

Elles ne pourront être conduites que dans le cadre d'un dialogue social élargi et de qualité, à chaque niveau pertinent. La mise en œuvre de la loi de modernisation du dialogue social nous en propose le cadre méthodologique, quel que soit le prochain gouvernement. Mais il faut, dans le même temps développer le dialogue social régional autour d'enjeux territoriaux majeurs.

La CFDT, comme les autres organisations syndicales, a là une responsabilité d'analyse, de choix et d'action. Pour sa part, elle y est prête et s'y engagera.

Document téléchargeable sur www.cadres-plus.net