

QUALITÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI : UN ATOUT POUR, LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



Jean BESSIÈRE
Directeur
de l'INTEFP

AVANT-PROPOS

La 25^{ème} session nationale de l'INTEFP - promotion 2004 - a investi, d'avril à octobre 2004, le thème de la qualité du travail et de l'emploi, en s'interrogeant sur son rapport à la performance économique. C'est dans la continuité de ses travaux que l'Institut a organisé le 2 février 2005, avec les auditeurs, les ATELIERS de l'INTEFP, dont est issu le présent ouvrage.

Ce recueil a vocation à être largement diffusé dans les services du ministère. Il a été conçu pour donner quelques repères, avec des données de cadrage et quelques références, juridiques et méthodologiques. Mais il est aussi, et surtout, comme les sessions nationales, une forme d'expression d'opinions et de sensibilités différentes, pour enrichir la réflexion de chacun sur un thème particulièrement ouvert aux analyses sur l'économie, l'organisation et les conditions de travail, l'évolution des formes d'emploi, de gestion des ressources humaines, et la société.

Très ancré dans la stratégie de Lisbonne, le thème participe à la volonté de l'INTEFP d'élargir et d'approfondir la culture des services sur la dimension européenne que recouvre leur activité au quotidien. Mais il est aussi une invitation à appréhender, dans une certaine mesure, la mondialisation et la conjoncture économique et sociale de notre pays, qui interpellent les conceptions de performance, de croissance, de modèle social...

Il est intéressant de constater, aussi, une certaine continuité avec les thèmes

investis par les autres sessions, dans un passé récent ou un avenir proche, les travaux ci-après évoquant, à des degrés divers, les problématiques du dialogue social territorial, des migrations internationales, des nouvelles modalités de normativité et de régulation, d'autonomie et de dépendance.

Enfin, la 25^{ème} session et les ateliers de février 2005 prennent date dans la vie de l'Institut, en ce qu'ils ont été marqués par :

- *un échange entre les auditeurs et Gérard LARCHER, ministre délégué aux relations du travail, le 2 juillet 2004... (deuxième exercice du genre, le premier datant de 1986 !),*
- *une association plus opérationnelle des directions d'administration centrale au choix du thème et au fonctionnement du Conseil Scientifique,*
- *une ouverture de la scolarité des inspecteurs élèves sur le thème de la session, les observations de leurs voyages d'études en Europe participant à la qualité des ateliers..., et dans le même temps, un ajustement de l'organisation de la direction des études, intégrant les activités liées aux sessions,*
- *une passation de témoins entre deux équipes, Jean-Daniel CRISTOFORRETTI et Franck MOREL, aux références rassurantes, succédant à Pierre GARCIA et Katia PONTAL COGNE, aspirés par d'autres horizons, Anne-Marie DUPERRIER demeurant la référence dans la gestion quotidienne des  v nements.*

INTRODUCTION

Pourquoi le conseil scientifique a-t-il formulé le thème de la 25^{ème} session en ces termes, interrogent les auditeurs.

Des travaux de synthèse produits par les auditeurs de la 25^{ème} session de l'INTEFP, il ressort plusieurs interrogations auxquelles les trois groupes de travail n'ont su apporter de réponses bien définies. Ainsi en est-il des termes dans lesquels il est formulé : "Qualité du travail et de l'emploi : un atout pour la performance économique et sociale ?".

Faut-il distinguer la notion de travail et la notion d'emploi, questionnent les auditeurs avant de conclure : "le fait de tracer une frontière entre travail et emploi n'est pas porteur d'enjeu". De même se sont-ils interrogés sur la notion de performance, notamment en matière de "social" alors davantage envisagée sous l'aspect "progrès social".

"La difficulté à trouver un contenu positif à des notions comme qualité de l'emploi ou performance vient largement du fait que ces notions ne sont pas neutres idéologiquement", soulignent les auditeurs avant de tenter une formalisation d'indicateurs de qualité et aboutir à une liste de critères - ou rubriques - objectifs et subjectifs.

Posant les termes de l'équation : qualité du travail et de l'emploi d'un côté, performance économique et sociale de l'autre, les auditeurs constatent que leur interaction peut être positive dans les deux sens, mais qu'elle peut aussi s'avérer négative, notamment parce que la performance peut influencer négativement sur la qualité. Et le groupe de travail de faire mention d'une "petite phrase" de Philippe ASKENASY, intervenant lors de la session : "quand les accidents du travail augmentent, les profits augmentent".

Pour autant, les auditeurs estiment que cette relation qualité - performance "ne va pas de soi", qu'elle est "complexe", qu'elle peut "jouer dans tous les sens", même si, "le plus souvent, la qualité du travail et de l'emploi est placée en situation seconde comme une conséquence, si la performance économique le permet".

Quant aux leviers qui pourraient peser positivement, les auditeurs évoquent plusieurs pistes : le développement de la formation en apprentissage, l'amélioration des mécanismes d'accès au marché de l'emploi et d'insertion au travail, le maintien dans l'emploi des seniors ou encore la mise en œuvre de décisions intégrant davantage une vision mondiale, permettant ainsi d'anticiper les délocalisations et de développer des activités pour l'avenir.

Isabella BILETTA : la question de la qualité de l'emploi est très liée à l'agenda européen

Pour Isabella BILETTA, Research Manager à la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail de Dublin, les travaux de cette session s'inscrivent dans le cadre des thèmes importants de l'agenda social européen.

Certes, de façon assez récurrente, une tendance émerge qui considère que la priorité doit être donnée au nombre d'emplois. Pour autant, le concept de qualité de l'emploi a progressivement été réaffirmé : il faut s'attacher à tout ce qui ressort de la qualité de

l'emploi, et, ça va de pair, au caractère de cohésion sociale que l'emploi peut amener... et qui est aussi un critère de qualité ! C'est le modèle social européen...

Quant au sous-titre : "un atout pour la performance économique et sociale ?", le comité de pilotage l'a trouvé au fur et à mesure de sa réflexion. Il traduit le fait que le développement de l'emploi par les entreprises est directement lié à la performance économique. Mais pouvons-nous nous préoccuper de développer l'emploi pour l'emploi, pour le côté quantitatif uniquement ? Peut-être faut-il dès à présent s'intéresser à l'aspect "qualité de l'emploi".

Francis VENNAT : cette question s'inscrit dans la logique de Lisbonne

Selon Francis VENNAT, Sous-Directeur "Marché du travail et de l'Emploi" à la Direction de l'Animation, des Recherches et Etudes Statistiques (DARES) du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, l'intérêt de l'INTEFP et du Conseil scientifique de la session pour ce thème s'inscrivait dans la logique des pistes d'orientation de la stratégie européenne de l'emploi telles que déterminées au moment de Lisbonne, notamment l'accent mis sur la question de la qualité de l'emploi.

Cette question a connu un regain d'intérêt au moment de la présidence belge de l'Union. Pendant cette période, les échanges entre partenaires et pays membres ont en effet permis de mieux définir "la qualité de l'emploi", en particulier la construction d'indicateurs dans le cadre d'une coopération entre le Ministère français de l'Emploi et la Fondation de Dublin.

Nous avons voulu poursuivre cette réflexion. En effet, derrière ces questions d'indicateurs et de définition de la qualité d'emploi, se profilent des enjeux extrêmement forts. Tous les pays n'ont pas la même approche : certains sont contre l'idée que le problème de la qualité de l'emploi soit posé ; ceux-là ne veulent parler que de quantité de l'emploi, sans s'intéresser aux conditions de travail. De plus, pour nous, DARES, cet enjeu se retraduit directement dans les indicateurs statistiques que nous allons utiliser.

Par ailleurs, la distinction entre "emploi" et "travail" est formelle. En revanche, il est important de bien faire le lien entre "qualité de l'emploi" et "performance économique"... parce que le débat porte là-dessus. Les uns disent : "la qualité de l'emploi, c'est second ; ce qui est important c'est la croissance, car la croissance amène l'emploi ; après, on peut discuter de la qualité", alors que pour d'autres, "l'emploi, c'est la croissance économique ; mais la croissance économique n'est pas simplement une demande et de l'offre, c'est aussi la capacité des individus à travailler, à tirer les gens vers l'emploi, à faire en sorte que les gens dans l'emploi aient une activité durable".

La question est donc bien : "la qualité est-elle intrinsèquement constitutive de la croissance ?"

La globalisation de l'économie et ses conséquences

La nouvelle donne du commerce international : le Sud, de plus en plus présent

La carte du commerce international est en pleine évolution. L'entrée en lice de pays émergents, Chine et Inde en tête, bouleverse la donne. De ce fait, l'activité économique occidentale connaît un changement structurel avec une priorité accordée aux services et l'opportunité de développer de nouveaux marchés au Sud. Un changement qui se traduit aussi par des délocalisations.

Délocalisations et désindustrialisation font partie du paysage économique depuis plusieurs années. Ces deux termes, utilisés de façon relativement indifférenciée dans le discours politique évoquent la réorganisation des économies d'ancienne industrialisation dans un contexte profondément bouleversé, à la fois par une mondialisation sans précédent et par la révolution des nouvelles technologies.

Quels sont les liens entre ces mutations et l'emploi ? Les délocalisations signifient-elles "moins disant social" ? Débouchent-elles au contraire sur de l'innovation et une montée en gamme ? A terme, ne sont-elles pas un moteur pour tirer les conditions de travail de tous - pays émergents compris - vers le haut ?

Au Nord les services, au Sud la production

Pour bien comprendre le phénomène, et son impact, on ne peut se dispenser de quelques données macro-économiques.

A cette échelle, on constate une baisse relative des prix des produits manufacturés par rapport aux services. Différents facteurs expliquent cette baisse.

Côté offre, les gains de productivité sont plus rapides dans l'industrie, domaine privilégié des innovations techniques ; les services, plus difficilement échangeables, sont moins exposés à la concurrence internationale.

Côté demande, les sociétés à hauts revenus reportent leur consommation des produits vers des services.

Si la part de l'industrie dans le volume de la valeur ajoutée produite en France reste constante - de 18 % à 19 % du PIB entre 1978 et 2004 -, les emplois baissent dans ce secteur. Les avantages comparatifs se déplacent de l'usine vers le bureau. Pour exemple, en achetant une casquette Nike, on ne paie ni le fil, ni le tissu, ni la main d'œuvre, qui ont un coût quasiment nul, mais on rémunère des emplois d'organisation, de design, de marketing, de publicité... On paie donc du service.

Les pays du Nord s'orientent désormais vers des activités de conception et d'organisation. La pression à la baisse sur les prix, les salaires plus faibles, les exigences environnementales limitées, poussent au déplacement vers le Sud des activités de production proprement dites. Les effets se conjuguent pour peser sur l'emploi des gens non qualifiés. Le Nord conserve les produits les moins concurrentiels et les technologies les moins adaptables.

Les exportations du Nord se tournent vers les services et le haut de gamme. La base industrielle se rétrécit. Dans beaucoup de secteurs, le nombre de firmes se réduit. Les plus efficaces, celles qui résistent le mieux, sont celles qui spécialisent les unités de production dans une stratégie de fractionnement de la chaîne de la valeur ajoutée. Pour avoir une représentation précise du fractionnement de cette chaîne, on peut prendre l'exemple d'un ordinateur PC dont chaque morceau est fabriqué à un bout du monde, et dont l'assemblage est fait en Pologne, pays où la main d'œuvre ne coûte pas cher. La réduction des

coûts de transport à l'échelle mondiale accélère le phénomène.

Le Sud nouveau débouché

Les nouvelles données du commerce international ne renforcent pas seulement la concurrence. Elles créent aussi des débouchés qui imposent aux entreprises d'être présentes dans les pays émergents, là où la croissance est la plus forte. Elles se rapprochent des lieux les plus dynamiques et sont moins tentées d'investir en Europe.

Dans ce contexte, deux questions essentielles se posent. Le Nord va-t-il conserver son avance technologique ? Comment vont évoluer les institutions au Sud ?

Aujourd'hui, l'inquiétude vient surtout de la Chine et de l'Inde, deux "grands" qui couvrent le spectre des avantages comparatifs. Ces nouveaux concurrents peuvent tout faire, ce qui nous fait sortir du schéma d'une division du travail Nord-Sud. La capacité de la Chine à rattraper les États-Unis dans des domaines où ils conservent jusqu'à présent un avantage est en particulier évoquée par Samuelson, prix Nobel d'économie. A cet égard, l'ajustement des taux de change est en débat. La valeur du yuan est ajustée selon la moyenne de la productivité chinoise, mais sous-évaluée si l'on se base sur la productivité des régions côtières, très proche de celle des Européens.

La deuxième question porte sur la répartition des fruits de la croissance dans les pays émergents. On peut encore prendre le cas de la Chine où l'écart salarial est de l'ordre de 1 à 40 avec la France pour un écart de productivité de 1 à 1,2. Aujourd'hui, seulement cent millions de Chinois ont atteint notre niveau de vie. Si les inégalités intérieures demeurent, la pression concurrentielle restera forte, et les débouchés n'augmenteront pas.

L'Europe et les nouveaux marchés : des échanges équilibrés ?

Les nouvelles données du commerce mondial imposent aux entreprises d'être présentes dans les pays émergents.

Rappelons que les délocalisations couvrent, au-delà du sens strict du déménagement de l'usine, tout ce que les firmes choisissent d'acheter à l'étranger, c'est-à-dire toutes les activités d'import et l'ensemble des activités de production qui ont pour but de s'adresser au marché intérieur de ces pays.

Or, depuis les années 2000, le commerce international est tiré par le Sud. Aujourd'hui, 43 % de la croissance des débouchés se fait dans les pays émergents (Chine, Brésil, Inde) Une année de croissance du marché chinois est égale à la taille du marché allemand !

Donc, ne pas être présent sur l'un de ces marchés signifie se priver de débouchés. Les entreprises sont donc tentées de se rapprocher des lieux les plus dynamiques et investissent moins en Europe. En 2001, l'Asie recevait 27 % des flux d'investissement mondiaux, contre 42 % aujourd'hui. Dans le même temps, la part des investissements étrangers en France a baissé de 25 %

Face à cette donnée, les plus optimistes continuent de dire que 60 % 70 % de l'import-export se fait avec l'Europe. Les autres s'inquiètent des tendances, c'est-à-dire la baisse de l'export vers les pays émergents, parallèlement à la hausse de l'import en provenance de ces pays et soulignent que le poids de l'Europe dans l'économie mondiale a été maintenu grâce aux élargissements successifs.

Un fait nouveau : l'investisseur privilégie l'entreprise socialement responsable

F. FATOUX

Les entreprises dites "socialement responsables" ont une performance au moins égale à celles du marché ; les grands investisseurs en sont convaincus, note François FATOUX. Pour le délégué général de l'ORSE, cette tendance impactera les PME.



Les investisseurs semblent s'intéresser à d'autres critères que les résultats financiers...

François FATOUX (F. F.) : aujourd'hui, un groupe d'acteurs cherche à faire le lien entre qualité du travail et de l'emploi et performance économique ou performance financière. Ce sont les investisseurs, des fonds de pension, voire des investisseurs éthiques. Ils s'aperçoivent qu'une entreprise qui assure à ses salariés des bonnes conditions de travail, qui cherche à prévenir les dégâts sur l'environnement, est une entreprise qui va créer de la valeur, qui va créer de la performance. Dès lors, ils cherchent à faire la démonstration qu'ils peuvent privilégier des placements vers des entreprises dites "socialement responsables" qui ont une performance au moins égale à celles du marché. Ce changement est important, car longtemps, les investisseurs ont considéré que l'effort éthique se faisait au détriment de la performance.

Quels sont les facteurs qui ont favorisé cette évolution ?

F. F. : la mondialisation des enjeux planétaires qui peuvent impacter directement l'activité des entreprises. Désormais, tout événement qui se produit dans un endroit du monde est aussitôt mis sur la place publique ; d'où, pour les entreprises, la nécessité de faire très attention aux comportements qu'elles adoptent, quel que soit le lieu où elles évoluent. De

même faut-il prendre en compte le rôle accru que jouent les variations de l'économie, avec leurs excès.

Comment évaluer le comportement "responsable" des entreprises ?

F. F. : les investisseurs dits "engagés" font appel à des agences spécialisées. Celles-ci produisent des notes permettant de différencier, pour un secteur d'activité donné, l'entreprise qui, en fonction d'un certain nombre de critères, a la démarche la plus socialement responsable. Ceci nécessite l'élaboration d'indicateurs qui rendent possible la comparaison.

Ce système de notation ne risque-t-il pas de creuser l'écart entre grands groupes et PME ?

F. F. : certes, aujourd'hui, ce système est mis en œuvre au niveau des grandes entreprises cotées en bourse, soit dans une logique de placements financiers, soit dans le cadre d'obligations légales ou d'obligations nationales, comme la loi NRE en France (*). Seules quelques entreprises non-cotées, des entreprises publiques, se sont d'elles-mêmes engagées dans cette démarche.

Sous quelles pressions les PME vont-elles devenir "socialement responsables" ?

F. F. : au moins trois facteurs vont entrer en ligne de compte. D'abord, la pression des donneurs d'ordres : un grand groupe est socialement responsable si son four-

nisseur, même s'il s'agit d'une PME, est socialement responsable. Deuxième facteur : la pression des établissements financiers qui seront jugés sur leur responsabilité en tant que financeurs d'une économie. La France et d'autres pays ont engagé une réflexion sur l'intégration par les établissements financiers de critères de développement durable dans leur politique de crédit. Cette attitude vaut aussi pour les assureurs. Troisième facteur : la pression exercée par les collectivités locales qui, dans le cadre des marchés publics, peuvent désormais intégrer des critères socio-environnementaux. Il reste à construire un argumentaire pour inciter les PME. Il faut faire la démonstration qu'une démarche socialement responsable ne va pas forcément générer des coûts supplémentaires et qu'elle apportera des avantages concurrentiels.

(*) La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) fixe l'obligation pour les sociétés française cotées sur un marché réglementé l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité

Délocalisations : un impact sur l'emploi plutôt limité par rapport à celui des progrès techniques

Les études menées par le CEPII (Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales) vont en quelque sorte à l'encontre des idées reçues. Selon Lionel FONTANIE, son directeur, l'impact direct des délocalisations sur l'emploi est très relatif lorsqu'on le calcule d'après ce que les firmes choisissent d'acheter à l'étranger. Ainsi, en considérant que toutes les importations de produits manufacturés en provenance du Sud sont directement liées à des délocalisations, le solde comptable des emplois dans les produits qu'on achète et les produits qu'on vend n'excède pas respectivement 1 % et 6 % des emplois non qualifiés. Cet impact est bien moins fort que les progrès techniques. Eux-mêmes poussés par la pression concurrentielle (on change de techniques de production pour éviter de délocaliser), ces derniers expliquent 11 % à 15 % de la baisse de la part des emplois non qualifiés dans le domaine industriel jusqu'en 1985 et 25 % à partir de cette date. Par

ailleurs, tous les économistes sont d'accord pour dire que la contribution des délocalisations s'élève à 10 % au maximum de la perte des emplois industriels et l'émergence des pays du Sud dans la période 1970-2002.

Même si le mouvement s'accélère dans une période récente, il n'est pas massif à l'échelle macro-économique. En revanche, il touche en premier lieu les emplois non qualifiés, le plus souvent dans des régions d'anciennes industries. En effet, les fermetures d'usines, souvent concentrées dans des bassins d'emplois déjà fragilisés. A l'échelle d'un territoire, les délocalisations sont donc vécues comme un véritable traumatisme et ont des conséquences sociales et un coût politique très fort. Associées à ces chocs, les délocalisations ont pourtant peu d'impact direct sur la désindustrialisation.

Ne pas confondre désindustrialisation et délocalisation

(Source : conseil d'analyse économique)

Désindustrialisation et délocalisation sont des termes utilisés de façon relativement indifférenciée dans le discours politique.

Or, la désindustrialisation se définit comme le recul de la part de l'industrie dans l'emploi total, et la délocalisation

comme la fermeture d'une unité de production en France suivie de sa réouverture à l'étranger en vue de réimporter sur le territoire national les biens produits à moindre coût et/ou de continuer à fournir les marchés d'exportation à partir de cette nouvelle implantation.

Des pertes d'emploi essentiellement dues aux restructurations

Emplois supprimés en Europe entre le 1er janvier 2002 et le 15 juillet 2004 :

- 75 % résultent de restructurations ;
- 14 % font suite à des faillites ;
- 4,7 % sont liés à des délocalisations ;
- 3 % ont pour origine des fusions acquisitions ;
- 2,45 % proviennent de la sous-traitance internationale.

La compétition internationale chez STMicroelectronics

" Sur le marché des semi-conducteurs, l'activité peut être très vite bouleversée", indique Ludovic TCHOULFIAN, directeur des ressources humaines chez STMicroelectronics Grenoble. Ces revirements soudains ont évidemment un impact sur les effectifs employés qui ne sont cependant pas considérés comme une "variable d'ajustement" selon ce responsable. "Les arbitrages se font au niveau mondial ; ils agissent sur l'ensemble de la société et impactent l'existence des sites", explique-t-il. La segmentation fonctionnelle des sites de production s'est effectuée voici une dizaine d'années vers la Malaisie et le Maghreb en raison des faibles coûts de main d'œuvre.

Le problème d'aujourd'hui est lié à l'émergence de la Chine et de l'Inde qui ont une main d'œuvre qualifiée de haut niveau, tout à fait capable de compétitivité pour des activités de recherche et de développement. "Nous sommes en compétition, résume Ludovic TCHOULFIAN, à la fois en collaboration et en compétition pour le développement de certains produits et activités".

Pour les sites européens, la question est de pouvoir conserver une avance, un avantage. Sachant qu'un ingénieur chinois coûte 10.000 €, un ingénieur indien 15.000 € et un ingénieur français 70.000 € / an, il est impossible de raisonner en terme de main d'œuvre. La bataille porte donc sur l'innovation. Le site de Grenoble s'est donc centré sur des missions de conception, sur des prestations intellectuelles. Le site emploie 2.000 personnes, dont 80 % sont des ingé-

nieurs et des cadres et se fait fort de déposer 70 à 80 brevets par an et d'être capable de conduire des projets multi-sites avec des équipes multiculturelles. Son activité a un impact direct sur 25 % à 30 % du chiffre d'affaires de la société. En d'autres termes, on estime que s'il disparaît, ce chiffre d'affaires baisserait dans cette proportion au bout de deux à trois ans.

"Etoile des savoirs"

Pour rendre encore plus visible la valeur ajoutée du site, celui-ci s'est ancré dans son environnement, en tissant des liens avec d'autres entreprises, des écoles, des laboratoires du sillon rhônalpin. Le déplacer lui ferait donc perdre de l'efficacité ; il ne s'agit plus d'un isolat qu'on peut transplanter. Il s'y développe une action, intitulée "étoile des savoirs", qui consiste à valoriser le capital intellectuel du site, à faciliter le croisement et la diffusion des connaissances en interne, via 10 % du personnel labellisé formateurs internes.

Enfin, des efforts sont faits sur les relations sociales, avec un travail sur dix sujets sur lesquels l'entreprise souhaite avancer pour améliorer la qualité de l'ambiance et des relations au travail

(condition de vie, égalité hommes/femmes, insertion des jeunes, des handicapés...). "Entre une équipe qui fonctionne bien et entre une équipe en grande détresse, il y a une incidence économique visible. C'est tout l'intérêt de créer une dynamique sociale", commente Ludovic TCHOULFIAN.

STMicroelectronics, "carte de visite"

La société STMicroelectronics emploie 50.000 personnes dans le monde, pour moitié en Europe, pour moitié à l'extérieur. En 1987, époque de la joint-venture entre Thomson et SGS microelectronica, elle comptait 17.000 salariés. Elle se situe sur le marché des semi-

conducteurs (périphériques informatiques, numérique grand public, automobile, cartes à puces) qui bénéficie d'un taux de croissance de l'ordre de 15 % par an en moyenne. Aujourd'hui, ses ventes sont tournées pour 42 % vers l'Asie et le Pacifique, notamment

Le travail en mutation

L'intensité du travail et la question de sa mesure

A bordant les problèmes de la mesure de l'intensité du travail, Damien CARTRON, ingénieur d'études au Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE) souligne qu'en réalité, il ne s'agit pas de mesurer l'intensité, mais la "présence de déterminants d'intensité". Ce qui relance le débat de : comment et que mesurer ?

"C'est grâce aux enquêtes menées, notamment par le ministère du Travail, que nous nous sommes aperçus que le travail s'était intensifié entre 1984 et 1998. Le phénomène n'est pas uniquement français : le constat est valable ailleurs", indique Damien CARTRON, précisant qu'il n'existe pas de définition claire de l'intensification du travail. De fait, il existe tout un ensemble de formes d'intensité qui dépendent de la ou des formes de productivité de l'entreprise.

La forme la plus courante, et la plus simple à mesurer, est la "productivité débit" : combien de produits sont-ils fabriqués dans une unité de temps donnée ? Cependant, se contenter de vérifier si le salarié a bien produit le nombre de pièces prévues serait faire trop confiance à la définition des postes faite par l'entreprise. La complexité, dans ce cas là, c'est que le travail réel est rarement celui qui est prescrit. Damien CARTRON donne alors l'exemple d'un foyer Sanacotra. Le personnel doit entretenir X chambres par heure, en partant du principe que ces chambres sont libres en journée. Or ce sont des chambres fréquemment occupées par des proches du locataire, la personne chargée du ménage est alors obligée de négocier en permanence avec les occupants illégitimes de la chambre et doit souvent attendre que la chambre se libère, aller faire une autre chambre en attendant, puis revenir sur ces pas, etc. Autant d'éléments qui créent de la désorganisation et ne sont pas pris en compte par l'entreprise.

Une autre forme identifiée est l'entreprise "boîte noire". "Autant dans le schéma taylorien, on a une définition précise des postes, autant dans la stratégie "boîte noire", ce qui importe est l'objectif à atteindre, la façon d'y parvenir n'étant pas définie". Dans cette stratégie, une des méthodes suivies pour accroître la productivité est de diminuer les effectifs. Le côté positif pour le salarié est d'être plus autonome : il doit trouver des manières de

faire qui lui sont propres pour atteindre les objectifs fixés. Le "pilotage par le client" est aussi une caractéristique de la "boîte noire". "L'entreprise motive ses salariés en leurs disant que ce qu'ils font, ils le font pour le client". Enfin, la stratégie "boîte noire" ne prend pas en compte l'imprévu, ce qui produit tout un ensemble de désorganisations dont l'entreprise ne tient pas compte. "Le problème dans cette forme est qu'on a tendance à externaliser un certain nombre de tâches, et lorsqu'il y a un problème, une désorganisation, on a tendance à regarder à l'extérieur de l'entreprise".

Il y a une troisième "forme" que Damien CARTRON nomme "complexification du travail". Il s'agit d'une hybridation de modèles jusqu'alors séparés : le type "industriel" et le type "marchand". "Aujourd'hui, à peu près un tiers des salariés subissent les deux types de contrats, ce qui produit une désorganisation et induit des injonctions et des ordres contradictoires".

"On ne dispose pas d'un indicateur synthétique"

Enfin, le CEE constate que les changements organisationnels s'opèrent à une fréquence de plus en plus rapide. "Or, s'adapter à un poste de travail nécessite un certain temps", commente Damien CARTRON. Il précise que les entreprises visent à améliorer les choses, sans se rendre compte que changer fréquemment l'organisation constitue en soi une dégradation des conditions de travail. Tout cela produit ce qu'il appelle un "cercle vicieux de l'intensification". "Normalement, en amont, on a du temps pour préparer son travail et en aval pour discuter avec ses collègues de son travail. Moins on a de temps pour mener cette réflexion à propos de son travail, plus il y a intensité, et moins on a de temps, etc."

"On ne dispose pas d'un indicateur synthétique", conclut Damien CARTRON. "La pluralité d'intensifications fait qu'il n'est pas possible d'avoir un seul indicateur. Ce que l'on mesure, c'est la présence de déterminants d'intensité, mais on ne mesure pas le niveau même de l'intensité. En revanche, il est intéressant de remarquer que des personnes cumulent les indicateurs de plusieurs types de contraintes. Par les indicateurs de formes organisationnelles, on explique assez bien la dégradation des conditions de travail parallèles aux contraintes de rythme."

Le cercle de la précarisation s'élargit

Pour les participants aux Ateliers de l'INTEFP, le cadre de la question de la précarisation doit être élargi. Il ne s'agit plus seulement de réguler le face à face "classique" entre employeur et salarié qui est aujourd'hui encadré et réglementé. Serge TER OVANESSIAN préfère évoquer la confrontation entre l'individu et le donneur d'ordre, quel qu'il soit : employeur mais aussi client, entreprise qui vous fait travailler en sous-traitance, etc.

Aujourd'hui, la tendance est plutôt à laisser le seul marché réguler ces relations, avec toutes les dérives possibles : du travail illégal au non-respect des normes de sécurité, etc. Pour remédier à cette situation, l'objectif est de ne pas laisser l'individu seul face au donneur d'ordre car, dans la mesure où le travail se raréfie, où la concurrence se fait plus rude entre individus au profit des donneurs d'ordres, le rapport n'est pas égalitaire et demande régulation.

Pour un participant aux Ateliers, membre d'un organisme public, la menace de sanction pénale est parfois la seule arme, même si la loi ne protège pas encore assez l'individu face au donneur d'ordres. Serge TER OVANESSIAN estime, lui, que ces relations sont un rapport de force perpétuel entre donneurs d'ordre et individu qui peut rede-

venir favorable à l'individu en cas de retournement de tendance.

On parle aujourd'hui de raréfaction des savoir-faire, de la main d'œuvre disponible. Les patrons de PME se demandent aujourd'hui comment attirer des jeunes. Le danger est que ces chefs d'entreprise se retrouvent eux-même en position de faiblesse par rapport à leurs propres donneurs d'ordre, et qu'ils risquent de se retrouver pris entre les exigences accrues de leurs clients et la nécessité de devoir attirer dans leurs entreprises une main d'œuvre plus rare qu'il faudra désormais séduire pour qu'elle travaille pour eux et pas pour leurs concurrents.

On le voit, le cercle de la précarisation s'élargit, et après les salariés, touche aussi travailleurs indépendants, professions libérales voire dirigeants de TPE ou de PME. Tous sont menacés de précarité par leurs employeurs, clients, donneurs d'ordre. Le paradoxe étant qu'un individu menacé de précarité dans son entreprise pourra participer à la précarité d'autres travailleurs par ses exigences de consommateur, par exemple en exigeant des prix toujours plus bas. Bref, l'ensemble des travailleurs, au sens le plus large, est victime, mais participe lui-aussi au processus de précarisation.

Quelle précarisation ?

Pour Serge TER OVANESSIAN, la précarisation, c'est bien sûr l'augmentation de la précarité. Mais de quelle précarité parle-t-on ? Car précarisation est une notion française, assez récente, qu'on ne retrouve pas dans d'autres langues proches. Attention alors, à ne pas universaliser un concept français. Et même dans notre langue, la précarisation recoupe trois sens, qui ont un rapport entre eux mais qui n'est pas mécanique.

La paupérisation d'abord. Tout en évitant le débat entre économistes classiques et marxistes sur le taux de pauvreté nécessaire pour qu'une économie capitaliste se développe, on peut voir les choses de plusieurs manières. Ainsi, quand le taux

de chômage monte, la bourse américaine monte (cela signifie que les entreprises réduisent leurs coûts fixes, donc les investisseurs ont confiance.) En France, dans le même cas de figure, la bourse baisse (les entreprises licencient, il y a plus de chômeurs, les investisseurs sont inquiets.) Le regard sur la paupérisation n'est donc pas universel.

Deuxième sens, celui de dépendance accrue. C'est l'augmentation de la dépendance de l'individu par rapport à son environnement. C'est un rapport de pouvoir. Le travailleur précaire est plus dépendant de son agence de travail temporaire (alors que c'est le contraire quand le travailleur est sur un créneau

rare où l'agence fait sa marge.) Cette dépendance accrue a un rapport avec la déliquescence du sens collectif. Quelles conséquences l'augmentation du pouvoir des donneurs d'ordres a-t-elle sur le fonctionnement de notre société ? L'intensification du travail est-elle bonne pour la démocratie ?

Enfin, on peut réduire le sens de la précarisation à la baisse de proportion du nombre de CDI sur le marché de l'emploi et la baisse de sécurité que représente le CDI. Si la précarité c'est de ne pas être en CDI, on est plus dans un rapport au temps que dans un rapport de pouvoir. L'avenir paraît d'autant mieux déterminé que la durée du contrat est indéterminée.

Sur le marché du travail, la précarité touche davantage les femmes

"La moitié des personnes présentes sur le marché du travail sont des femmes", souligne au cours des Ateliers de l'INTEFP Isabelle PUECH, sociologue au laboratoire Cultures et Sociétés Urbaines et membre du groupe de recherche européen "Marché du travail et genre". Elle explique que la participation des femmes s'est accélérée depuis les années 60. Parallèlement, le rapport à l'emploi a évolué : les femmes investissent de plus en plus des métiers "d'homme" et le modèle dominant est devenu celui du cumul "emploi + enfants" (au lieu de choisir entre activité et enfant ou de faire l'un après l'autre). "On constate que le taux d'activité ne chute qu'à partir du 3^{ème} enfant", indique la sociologue.

Mais bien que les femmes soient intégrées au marché de l'emploi, "les inégalités, elles, demeurent", affirme la sociologue qui nuance : "ce qui est nouveau, c'est le phénomène de bipolarisation avec d'un côté des femmes très qualifiées, et de l'autre, les plus précarisées". Hors intérim (qui concerne plutôt les hommes), les femmes seraient en première ligne de la précarisation : sur 3,4 millions de travailleurs "pauvres", c'est à dire touchant moins du SMIC, 80% sont des femmes. Elles représentent aussi 80% des emplois à temps partiel : en effet, 30% de femmes travaillent à temps partiel, contre 5% des hommes.

Isabelle PUECH présente l'exemple de travailleuses immigrées employées pour le ménage d'un hôtel : une partie est embauchée

directement par le groupe hôtelier, l'autre partie par la société sous-traitante du groupe. Bien qu'ayant un CDI, les secondes sont moins bien loties. Leur contrat de travail fait apparaître un temps partiel. Mais en réalité, ce n'est pas le temps qui est compté par leur employeur : elles doivent faire un certain nombre de chambres dans une unité de temps qui ne peut, bien sûr, être tenue. Le temps partiel n'est ainsi pas respecté et toute une série de droits sont bafoués. La sociologue explique que leur situation "d'illettrisme", qui ne leur permet pas de comprendre ni leurs droits, ni leur contrat de travail, rend la contestation difficile. "De plus, ce travail de "ménage" est estimé comme une transposition du rôle domestique vers le travail : elles n'ont donc pas la reconnaissance d'un "métier", souligne Isabelle PUECH.

Au cours des Ateliers, une déléguée départementale aux droits de la femme et de l'égalité évoque son travail avec la DASS sur les contrats d'intégration pour les femmes étrangères, afin de leur apprendre leurs droits, de leur apprendre le français, etc. "Nous travaillons justement à la "lisibilité" de ces femmes". Le gérant d'une société de nettoyage réagit en ajoutant que l'Inspection du Travail a aussi un rôle à jouer pour réduire la concurrence déloyale (qui règne dans ce secteur) et ainsi régler ce type de problème.

Témoignage

Daniel JOUY



Daniel JOUY, Fédération des Employés et Cadres Force Ouvrière : "L'extension des compétences et des activités n'est pas reconnue". Il note dans son secteur, l'assurance, plusieurs évolutions qui impactent défavorablement la qualité du travail et de l'emploi.

Quel est l'impact de l'évolution de votre métier ?

Daniel JOUY (D. J.) : la difficulté majeure, c'est l'absence de reconnaissance de l'extension des activités et des compétences. Cette situation est cohérente avec une démarche que nous contestons à titre syndical, à FO, qui consiste à estimer que nous ne sommes plus des conseillers mais des distributeurs. Notre direction nous a en effet dit de cesser de considérer les assurances comme un métier juridique. Nous sommes passés à une logique purement comptable qui consiste à évacuer tout ce qui coûte dans la prestation. De ce fait, nous assistons en même temps à un élargissement et à une déperdition des compétences : le conseil financier prend le

pas sur le conseil juridique... Ce que la direction refuse de reconnaître en considérant qu'on élargit simplement la palette de produits distribués.

Et celui des fusions en cours ?

D. J. : vu sous l'angle salarial, le contexte des fusions se résume à la mobilité géographique et/ou fonctionnelle. On ne parle d'ailleurs plus de plan social, mais de plan de sauvegarde de l'emploi. C'est identique, mais davantage "politiquement correct".

En cas de fusion, la direction annonce aux salariés qu'il va falloir envisager d'évoluer dans leurs métiers, notamment vers des fonctions commerciales, et ce, sur la base du volontariat... En réalité, ou on accepte ou on prend la porte ! Et

ce changement de métier pose un problème fondamental : les dirigeants ne tiennent pas compte des profils individuels ; or, un gestionnaire d'assurance n'a pas, a priori, le même profil qu'un commercial.

Ainsi, la direction place les salariés dans des situations d'inconfort de travail. Celles-ci sont d'ailleurs aggravées par le fait qu'une offre de formations accompagne ces évolutions. Mais à ce stade, la formation devient un alibi. Et c'est grave ! En effet, lorsque les salariés qui ont suivi cette évolution se trouvent en situation d'échec, les dirigeants se retournent vers eux en leur disant : nous avons mis tous les moyens à votre disposition ; aussi l'échec est-il de votre faute !

"La performance sociale de l'entreprise a tendance à régresser"

Christian CLAUDE



Dans le secteur de l'agroalimentaire, la situation est contrastée, indique le Secrétaire national de la FGA-CFDT : selon la taille de l'entreprise, mais aussi son secteur d'activité, les conditions de travail sont plus ou moins bonnes. Mais, ajoute Christian CLAUDE, l'industrie tend à privilégier la qualité de ses produits... et ses prix, aujourd'hui que le hard discount a le vent en poupe.

En matière de qualité du travail, le secteur de l'agroalimentaire est-il en pointe ou plutôt à la traîne ?

Christian CLAUDE (C. C.) : la situation est contrastée selon la taille des entreprises, mais aussi leur secteur d'activité.

Au niveau de la production agricole ?

C. C. : ce secteur connaît des conditions de pénibilité plutôt importantes. Il est de plus assez marqué par le travail saisonnier. Par la négociation collective, nous cherchons à assurer l'emploi permanent des saisonniers par le recours à plusieurs employeurs au gré des saisons. Nous visons aussi à développer la formation professionnelle, parce que ce public n'en bénéficie pas beaucoup. Depuis quelques années, nous réclamons également la mise en place d'une Caisse de congés payés, et ceci pour deux raisons : mieux organiser la gestion des congés payés en agriculture, surtout, permettre au niveau national l'identification des travailleurs saisonniers, et ainsi leur suivi en termes de formation, de santé au travail.

Qu'en est-il de l'artisanat alimentaire ?

C. C. : dans ce secteur, le problème ne se pose pas tant en terme de conditions de travail qu'en terme d'avantages sociaux lorsqu'ils sont comparés à ceux qu'offrent les groupes industriels. Ce décalage conduit à un déficit d'attractivité des métiers de l'artisanat alimentaire. Certes, ce secteur bénéficie, au niveau national, d'un bon dialogue social avec des fédérations patronales qui négocient des accords liés aux réalités de ce secteur. Mais il est très difficile de décliner ces accords dans les entreprises, les employeurs refusant, pour nombre d'entre eux, de voir les organisations syndicales atterrir chez eux. Aussi souhaiterions-nous développer un dialogue local territorial multibranches pour décliner les accords nationaux, également pour travailler sur

un certain nombre d'avantages dont pourrait bénéficier l'artisanat, comme la prévoyance collective et différentes aides permettant d'améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des salariés.

Au niveau des industries agroalimentaires, quelle est la situation ?

C. C. : dans ce secteur qui regroupe les industries privées, les plus nombreuses, et les coopératives agricoles, dont la situation économique est plus délicate, il faut différencier les grands groupes de l'essentiel du tissu des industries agroalimentaires, à savoir les PME. Il faut aussi distinguer les secteurs professionnels.

Prenons l'exemple de l'industrie laitière : les salariés évoluent dans des ateliers climatisés, derrière un pupitre de contrôle, sur une ligne de production ou de traitement du lait ; ils travaillent dans des conditions relativement correctes... qu'on peut certes toujours améliorer.

En revanche, dans un abattoir de volailles, les salariés employés à la découpe au couteau travaillent à la chaîne ; ils sont soumis à une cadence, à la chaleur, à l'humidité. Là, les conditions de travail sont très dégradantes. Dans ce secteur, nous voyons des jeunes, rentrés dans l'entreprise à 20 ans qui, à 30-35 ans, ont déjà le dos cassé ; ou des femmes, le plus souvent, qu'on peut carrément déclarer inaptes au travail.

Nous connaissons donc des situations de conditions de travail qui nécessitent d'être améliorées. Mais ça ne va pas vite, parce que les entreprises s'intéressent en priorité aux résultats économiques et financiers.

Que font les groupes industriels en matière d'amélioration de qualité de travail ?

C. C. : les CHSCT font beaucoup de travail dans les ateliers de production. D'autre part, les normes sanitaires conduisent au respect d'un certain nombre de règles d'hygiène, de sécurité vis-à-vis des aliments. Ainsi, nous faisons aujourd'hui le constat d'un paradoxe : contraintes par

des normes ISO au niveau européen et par les exigences du marché, les entreprises prennent beaucoup plus soin des produits que de leurs salariés !

Comment réagissez-vous ?

C. C. : nous revendiquons l'implication des salariés dans la sécurité sanitaire des aliments, mais aussi un droit d'intervention. En effet, aujourd'hui, un salarié qui dénonce dans l'entreprise des problèmes de sécurité alimentaire n'est pas protégé ; sa santé non plus. Un exemple : quand nous avons connu la crise de l'ESB, tout le monde a admis que ce n'était pas bon pour la santé du consommateur ; mais personne ne s'est soucié de la santé des salariés qui étaient exposés en travaillant la viande dans les abattoirs.

Vous décrivez un tableau plutôt sombre...

C. C. : en effet. Aujourd'hui, deux acteurs pèsent sur les conditions d'emploi et la qualité du travail : les actionnaires et les conditions du marché dans une économie ouverte et mondialisée. Je crains que la situation ne s'aggrave pour les salariés du secteur, avec le développement du hard discount notamment. Ce marché en croissance va contraindre à une réduction des coûts qui aura des conséquences négatives sur les conditions de travail ou l'emploi des salariés. De même, voici quelques mois, des mesures gouvernementales visaient la baisse des prix des produits alimentaires. Ainsi, l'entreprise de transformation et ses salariés sont pris en tenaille entre le consommateur, la grande distribution et les producteurs qui, eux, se battent sur leur prix de production. Bien sûr, les producteurs défendent leur cause, c'est légitime... Mais à la différence des salariés, lorsque les prix baissent, ils touchent des aides européennes ! La performance sociale de l'entreprise a donc tendance à régresser plutôt qu'à progresser.

Les leviers à portée des institutions européennes

Le processus de Lisbonne et la définition de la qualité de l'emploi

L'élaboration et la mise au point d'une politique publique pour l'emploi à l'échelle européenne démarra avec la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) "mise en place" lors du sommet de Luxembourg de novembre 1997, dont l'objectif n'était pas de se substituer aux politiques nationales, mais d'apporter un cadre communautaire et des lignes directrices communes aux actions menées au niveau des Etats membres. Préoccupation qui, même tardive, semble indiquer les prémises d'une construction de "l'Europe sociale".

Les objectifs de ce processus établi sur cinq ans sont alors généraux : "promouvoir le progrès économique et social et un niveau d'emploi élevé par le renforcement de la cohésion économique et sociale", et ce, autour de quatre piliers (améliorer la capacité d'insertion professionnelle, développer l'esprit d'entreprise et la création d'emplois, encourager la capacité d'adaptation des entreprises et de leurs salariés, renforcer les politiques d'égalité des chances pour les femmes et les hommes) déclinés aux échelons nationaux.

Des lignes directrices se sont dégagées en 2000-2001 autour de dispositifs d'inspiration largement britanniques visant à s'attaquer à des formes particulières de non-emploi (chômage de longue durée, chômage des jeunes...).

Quatre axes prioritaires

Le sommet de Lisbonne (mars 2000) visait à concilier cette stratégie avec le Pacte de Croissance en s'appuyant sur des objectifs de croissance économique durable reposant sur la compétitivité et l'économie de la connaissance, mais surtout introduisait la notion d' "amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale". L'objectif alors affiché est un retour au plein emploi à l'horizon 2010, par l'accroissement des taux d'emploi, en particulier des femmes et des seniors.

La "stratégie de Lisbonne" introduisait quatre axes prioritaires: l'emploi, l'innovation et la recherche, la performance économique et la cohésion sociale, et deux autres thèmes fondamentaux : l'environnement et le contexte économique général. Au centre reposait l'idée qu' "une amélioration de la croissance économique et un accroissement du taux d'emploi apportent les moyens de soutenir la cohésion sociale et de ménager l'environnement, deux facteurs qui, à leur tour, peuvent contribuer à une croissance plus forte et à un emploi en hausse." La Commission européenne était mandatée pour superviser tandis qu'une série de comités étaient chargés de la mise en œuvre technique.

Toutefois, si les intentions de coordination des Plans Nationaux d'Action pour l'Emploi (PNAE) au sein de Etats membres sont bonnes, le processus manque de volontarisme politique (moyens financiers, sanctions...) et de clarté des dispositifs et des acteurs. La notion de "qualité de l'emploi" donna lieu à d'âpres débats autour de la définition des indicateurs finalement établis au nombre de dix grands thèmes lors du sommet de Laeken sous la présidence belge.

⁽²⁾ Rapport Wim Kock, <http://europa.eu.int/growthandjobs/pdf/2004-1866-FR-complet.pdf>

L'épineuse question des indicateurs de la qualité du travail et de l'emploi

Pour François FATOUX, délégué général de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), disposer d'indicateurs fiables est fondamental pour mesurer la qualité du travail et de l'emploi, et la performance économique et sociale. Mais la plupart des indicateurs ne sont pas opérationnels et, faute d'indicateurs unanimement reconnus, pour l'heure, les entreprises "rendent compte". Choix technologique, complexe mais essentiel, les indicateurs correspondent souvent à des choix politiques : que veut-on montrer / ne pas montrer ?

Les indicateurs de la Fondation de Dublin définissent dix dimensions de la qualité de l'emploi (Cf. encadré). Il y a des indicateurs clefs - ceux qui ont reçu l'assentiment de tous les pays - et des indicateurs plus délicats sur lesquels les pays ne voulaient pas s'engager. Les Etats membres se sont finalement entendus sur huit d'entre eux en 2002, à l'exclusion des thèmes portant sur le dialogue social, et la diversité et non-discrimination. En outre, 42 indicateurs structurels de performance sont venus s'ajouter aux grands indicateurs par domaine.

Un constat de demi-échec

La question prit très vite une tournure politique, devenant l'objet de conflits entre Etats membres, chacun ayant sa propre conception de la qualité du travail et ses propres priorités programmatiques, généralement quantitatives. La mise au point d'indicateurs communs pertinents et mesurables achoppait sur

une multiplicité de données spécifiques et de sources nationales difficilement comparables, la question des indicateurs et des objectifs se montrait d'une complexité de plus en plus aiguë.

La Commission elle-même émettait un constat de demi échec :

"Jusqu'aujourd'hui, l'approche sur la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne a connu un succès limité. [...] La nécessité d'une action d'urgence se fait donc sentir en vue d'inverser cette stratégie et de se concentrer sur la réalisation des objectifs vitaux de la croissance et de l'emploi. La proposition de la Commission est simple, précise, pragmatique et concrète. Un nouveau partenariat entre la Commission européenne et les Etats membres sera établi. Il rendra l'UE plus compétitive en augmentant la productivité et le nombre d'emplois. Les responsabilités liées à la mise en œuvre de ces actions seront clairement réparties entre le niveau communautaire et le niveau national. Dans le souci de rendre les choses plus simples et plus cohérentes, un seul programme de croissance nationale et un seul plan de croissance de l'UE verront le jour. Les Etats membres doivent à présent apporter leur contribution, sinon "Lisbonne" sera vouée à l'échec."

http://europa.eu.int/growthandjobs/index_fr.htm

Le rapport du groupe de Haut Niveau présidé par Wim Kock et créé par la Commission à la demande du Conseil Européen au printemps 2005 - un processus parallèle visant à court-circuiter la Commission - concluait que "Les événements qui se sont produits dans le monde depuis 2000 n'ont certes pas été

de nature à favoriser la réalisation des objectifs visés, mais il est clair que l'Union Européenne et ses Etats membres ont ralenti, eux aussi, le mouvement, faute d'avoir fait montre de la diligence requise dans l'application d'une grande partie de la stratégie. Ces résultats décevants s'expliquent par un agenda surchargé, une coordination médiocre et des priorités inconciliables. Il n'en reste pas moins que l'absence d'action politique résolue a posé un problème majeur."

Mais il faut poursuivre

Poursuivre la définition d'indicateurs, insiste Francis VENNAT, Sous-Directeur "Marché du travail et de l'Emploi" à la DARES est essentiel pour mesurer des niveaux, des évolutions, établir des comparaisons entre secteurs, entre entreprises ou entre pays se donner la possibilité d'apporter des correctifs sur des bases objectives, et sortir d'un débat un peu idéologique ou affectif.

Pour autant, poursuit-il, cet aspect mesure, outillage, indicateurs, pour essentiel, n'est pas suffisant : le plus important, c'est que cette question soit investie par les acteurs sociaux. Or la qualité de l'emploi et du travail reste une notion relative entre les pays, à l'intérieur même des pays, entre les secteurs, entre les entreprises, suivant la taille des entreprises, etc. Imaginer de suivre ces données par ces indicateurs macroéconomiques est vain, note Francis VENNAT : les entreprises doivent s'approprier cette démarche pour faire des mesures à leur niveau.

Dix thèmes porteurs d'indicateurs

Voici les dix dimensions de la qualité de l'emploi :

- qualité intrinsèque de l'emploi ;
- qualifications, éducation et formation tout au long de la vie et progression de la carrière ;
- égalité entre les hommes et les femmes ;
- santé et sécurité au travail ;
- flexibilité et sécurité ;
- insertion et accès au marché du travail ;
- organisation du travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- performance économique générale et productivité ;
- dialogue social et participation des travailleurs ;
- diversité et non-discrimination.

interview

Comment l'Europe peut-elle apporter une réponse à la compétition globale ?

Lionel FONTANIE

directeur du CEPII (Centre d'Etudes
Prospectives et d'Informations
Internationales).



Rapidement, dès le début des années 2000, chez les Européens, l'accent fut déplacé d'un souci qualitatif vers des priorités d'ordre quantitatif alors que la conjoncture se retournait et l'exacerbation de la compétition internationale annonçait la crise des années 2000. La thématique du processus de Lisbonne fut ainsi décalée pour mettre l'accent sur les aspects portant sur la création de pôles de compétitivité et le développement d'une économie de la connaissance comme avantage comparatif de l'Europe dans le but de soutenir une croissance créatrice d'emplois.

Va-t-on vers une Europe de la connaissance ?

Lionel FONTANIE (L. F.) : les taux de croissance des pays émergents, notamment la Chine et l'Inde, rendent illusoire l'idée d'une compétition par les coûts de production. Ils représentent cependant de nouveaux marchés immenses auxquels un double effort permettrait d'accéder : à l'échelon institutionnel, encourager l'accroissement général du niveau de vie, la redistribution des richesses, et l'ouverture de ces pays sur le commerce international; et investir dans des technologies où l'Europe conserve une avance. Miser sur la course technologique pour conserver quelques longueurs d'avance, cela veut dire développer une R&D efficace mettant en synergie le public et le privé, "mettre le paquet" sur les secteurs émergents, la formation, l'éducation, des projets industriels de pointe. Dans ce cadre, les pouvoirs publics ont un rôle éminent de coordinateur, plutôt que d'acteur du marché. Cependant, l'économie de la connaissance souhaitée à Lisbonne peine à trouver sa place dans les principaux pays de l'UE.

Quelles sont les suites à envisager à une telle politique ?

L. F. : en croisant ces deux dimensions du problème, quatre scénarii se dessinent... Et pour chacun d'eux, les leviers d'action que les Européens devront utiliser ne seront pas les mêmes. Premier scénario : le processus de Lisbonne réussit, l'Europe conforte son avance technologique, tandis,

que les pays émergents continuent de creuser les inégalités de répartition. Dans ce cas, les seuls leviers de politique économique seront la redistribution et la formation, qui tous deux connaissent des limites.

Deuxième scénario, le plus favorable : l'Europe garde une avance technologique et le Sud converge au niveau institutionnel vers une meilleure redistribution en interne. Dans cette situation de relative harmonie entre Nord et Sud, il n'y a pas grand chose à faire.

Troisième scénario, le pire : le processus de Lisbonne échoue, l'Europe ne connaît pas de rebond technologique et le Sud ne converge pas au niveau institutionnel. Dans ce cas, aucun levier n'est opérant !

Quatrième scénario : le processus de Lisbonne échoue et le Sud converge. Les Européens devront alors être très actifs dans le domaine de la libéralisation des services et devenir totalement intraitables sur la question de la propriété intellectuelle !

Selon vous, quel est le scénario le plus probable ?

L. F. : il se situe entre le deuxième et le quatrième scénario ; les Européens finissent par rebondir... d'ici une quinzaine d'années, tandis que le Sud redistribue mieux ses richesses.

Les Européens ont manqué quelques évolutions industrielles ; autant tourner la page et se positionner sur des secteurs émergents, comme les industries de l'environnement, les nouveaux moyens de

transmission ; nous avons déjà laissé passé le wagon des biotechnologies comme l'informatique en son temps. S'ils réalisent des efforts considérables pour rebondir, les Européens maintiendront leur niveau de vie. Ils doivent donc "mettre le paquet", non seulement sur la R&D, mais aussi sur la formation et l'éducation au niveau de l'université, des grandes écoles, des écoles primaires tout en se préoccupant des poches de population les moins favorisées. Ils doivent réaliser des projets industriels qui obtiennent l'adhésion des pouvoirs publics, des populations et des firmes; il ne s'agit pas de refaire des champions nationaux, pas plus que des champions européens.

Les Européens doivent aller très vite pour être prêts et opérationnels sur les marchés qui naîtront d'ici une quinzaine d'années. Il leur faut s'organiser en conséquence, notamment en s'appuyant sur leur point fort : **la technologie cumulative**. Certes, il faut apporter un peu de flexibilité au système, mais ne rêvons pas à un changement total. L'Europe n'évolue pas selon le mode culturel des Etats-Unis : les structures financières, les structures de marché sont différentes. Il faut se positionner autrement, probablement en s'appuyant sur l'Etat en tant que coordinateur, essayer de faire en sorte que les plus grandes firmes, en se diversifiant, emmènent avec elles des plus petites, et ce bientôt au niveau eurasiatique... car nos compétences sont déjà en Corée, bientôt en Chine et non systématiquement en Italie ou en Allemagne.

Marc FAILLET (MEDEF) : "trois logiques de compétitivité pour les territoires"

Selon Marc FAILLET, Secrétaire Général du MEDEF Limousin - Haute-Vienne, la France doit se doter d'une logique territoriale attractive pour rester un pôle performant dans un contexte de globalisation de l'économie.

Or, l'attractivité des personnes et des talents se fait par la qualité du travail, mais aussi par la performance économique des entreprises. Pour lui, les territoires doivent donc rechercher comment améliorer la performance économique de leurs entreprises et la façon d'attirer les meilleurs talents. Dès lors, pour Marc FAILLET, trois logiques de compétitivité peuvent être développées par les territoires : la spécialisation, l'excellence et le réseau.

La spécialisation - La logique de spécialisation du territoire peut être un atout. Elle consiste à regrouper au sein d'un pôle de compétitivité des capacités d'innovation, de production, de services et de formation. Ce pôle peut d'ailleurs entrer en réseau avec d'autres pôles de compétitivité du même secteur ou en complémentarité. Nous n'en sommes qu'au début de l'émergence de ces pôles de compétitivité géographique.

L'excellence - On peut prendre l'exemple du Limousin ; le secteur de l'agroalimentaire est un pôle d'excellence avec la viande limousine, l'une des meilleures qui soit. La filière graphique, la filière bois et la filière électronique constituent également des pôles d'excellence et peuvent avoir leur rôle à jouer sur le territoire national.

Le réseau - Aujourd'hui, de plus en plus, se mettent en place des associations de pôles européens qui unissent des villes ou des secteurs d'activité pour développer des savoir-faire, des services ou des produits sur l'ensemble de la planète.

Les pôles de compétitivité attirent les entreprises. Au lieu d'aller en Chine, elles s'installent en France, en Europe, parce qu'elles y trouvent des savoir-faire, des compétences, des capacités d'innovation et de recherche. Grenoble, Compiègne, Limoges ..., aussi, avec la céramique ou les nanotechnologies ; ces territoires ont des compétences, et ils attirent.

En matière de pôle de compétitivité, il est donc important que soit conduite une politique de coordination ou de mise en cohérence européenne, estime Marc FAILLET.

Construction de l'Europe sociale : l'heure est à l'interdépendance

Michel GUERRE



Conseiller technique auprès de la Direction des Relations de Travail pour les affaires européennes et internationales, Michel GUERRE constate que le jeu des acteurs sociaux nationaux et la manière dont ils déclinent la stratégie de Lisbonne sont largement sous-évalués et relativement peu abordés.

Une stratégie européenne commune s'élabore. Mais comment parvenir à un minimum de cohérence entre Etats membres ?

Michel GUERRE (M. G.) : depuis le sommet de Lisbonne, l'élargissement de l'UE à dix membres supplémentaires rend encore plus difficile la recherche d'une convergence entre Etats membres. On devrait passer à une nouvelle dimension s'appuyant sur le principe de subsidiarité.

Les politiques nationales doivent toutefois tenir compte d'une dimension plus globale, d'un contexte international diversifié où cohabitent des niveaux de développement inégaux...

M. G. : cela devient une nécessité. Entre Etats membres, il n'est finalement pas autant question de "produire de la convergence" que de "réduire la divergence". En effet, les types de rapports sociaux nationaux déterminent les cohérences internes, les résultats, les tensions de dispositifs, et expliquent la difficulté qu'il y a à transposer un modèle dans un contexte différent ou même, d'effectuer

de simples comparaisons. Les difficultés rencontrées par l'intégration européenne proviennent également des écarts entre situations nationales suite à l'élargissement. La plupart des nouveaux entrants placent ainsi la priorité sur la création d'emplois.

Va-t-on vers plus de convergence ou plus de dumping social ?

M. G. : à l'échelle européenne, l'enjeu est de construire des politiques qui permettent d'assurer que les trois acteurs : pouvoirs publics, représentants des entreprises, représentants des travailleurs, s'inscrivent vraiment dans la production de compromis, donc de faire que le modèle social européen se conforte en s'adaptant. Mais existe-t-il, dans chaque pays, des acteurs publics et sociaux pour aller dans le sens des équilibres qu'évoque Lisbonne ? Et plus généralement, les objectifs de Lisbonne sont-ils toujours d'actualité dans une période de faible croissance et de sous-emploi ?

Afin de réaliser un minimum de convergence, les solutions présentées et les arbitrages effectués à l'échelle de l'UE

doivent tenir compte des réalités locales ; on ne peut pas importer de solutions ; de même les politiques publiques nationales doivent s'aligner sur le projet et l'objectif commun de tirer le modèle social européen vers le haut.

Ne s'agit-il pas de mettre en lumière comment le cadre européen est une meilleure manière de résister à la vague de la globalisation ?

M. G. : ce sera l'un des enjeux des prochains sommets européens. S'assurer que la régulation ne sera pas le fait seul du marché international impose que, après le principe de subsidiarité sur laquelle s'est construite l'Europe sociale, on passe à une étape de l'interdépendance, ce qui signifie que les politiques publiques nationales des Etats membres, spécifiques et différentes dans leur forme, s'élaborent en s'articulant de manière cohérente entre politiques nationales et communautaires, mais aussi, pour chaque Etat membre, entre les politiques des pouvoirs publics et l'action des partenaires sociaux.

Le "Groupe de haut niveau" donne la priorité à la croissance

Présidente de la RATP depuis 2002, Anne-Marie IDRAC a été membre du "Groupe de haut niveau" mis en place par la Commission européenne et présidé par Wim Kock. Au cours des Ateliers de l'INTEFP, elle a fait part de quelques conclusions auxquelles est parvenu son groupe de travail.

Le "Groupe de haut niveau" a produit une évaluation mitigée du processus de Lisbonne, alors à mi-parcours.

Depuis 2000, rappelle Anne-Marie IDRAC, le contexte mondial a changé, les pays de l'UE n'ont pas fait de réserves financières dans les périodes favorables, l'élargissement a fait entrer des pays pour qui les objectifs de Lisbonne sont plus difficiles à atteindre : ils représentent 20 % de la population, mais 5 % du PIB de l'UE à 25.

Parmi les multiples indicateurs mis en place après le sommet, le taux d'emploi n'a pas atteint les objectifs fixés à Lisbonne (64 % en 2003 au lieu de 67 % visés, 63,2 % en France), notamment pour les travailleurs âgés, même si le taux d'emploi des femmes a quant à lui atteint les objectifs. Quant à l'"économie de la connaissance", l'UE, dont la France, reste à une part de 2 % du PIB consacrée à la recherche, au lieu de 3 %.

Le "Groupe de haut niveau" a ainsi dénoncé le manque d'impulsion et de clarté des objectifs, et le manque de rassemblement des énergies autour de ces sujets, alors que, dans un contexte mondial plus difficile, les efforts auraient dû être renforcés.

Cependant, Anne-Marie IDRAC insiste ; selon elle, le choix de la compétitivité par le haut est le bon choix ; de même est-elle favorable à ce que les politiques publiques soient affirmées en trois piliers : le social, l'environnemental et le pilier économique strict. Même compliquée, cette approche intégrée fait l'originalité européenne.

Le "Groupe de haut niveau" s'est concentré sur l'idée d'un équilibre à trouver entre la sécurité pour les personnes et la flexibilité pour le marché de l'emploi qui bénéficie à la fois aux entreprises et aux salariés.

Quatre leviers

Quant à la qualité de l'emploi, peu abordée par le Groupe, les Chefs d'Etats avaient demandé à Wim Kock de plancher sur le sujet, six mois avant la création du "Groupe de haut niveau".

Un des cinq chapitres du rapport portait sur "un marché du travail intégrateur" qui puisse assimiler, dans la durée, les différentes catégories de travailleurs : jeunes, seniors, femmes. L'essentiel des propositions concerne la formation et l'employabilité tout au long de la vie selon quelques pistes qui sont la consolidation de travaux menés par ailleurs : augmenter le taux d'emploi ; supprimer les freins à la participation des femmes au marché du travail ; adapter le modèle social européen au passage à une économie de la connaissance ; éradiquer la pauvreté ; définir un programme pluriannuel d'adaptation au marché du travail ; augmenter le nombre des actifs et assurer la viabilité financière du modèle social européen en développant l'aptitude des travailleurs à adapter en permanence leur connaissance, à rafraîchir leurs compétences par des mesures de formation et par la facilitation du passage d'un emploi à l'autre.

Par ailleurs, le "Groupe de haut niveau" a fait des propositions pour un pilotage plus "intelligent" du pacte de stabilité et de croissance privilégiant un "monitoring" plus précis et pragmatique en tenant compte des cycles économiques, et différencié selon les Etats membres. Par ailleurs, le Groupe considère que le facteur démographique ne relève pas de politiques européennes mais nationales : croissance de la population active, conciliation pour les femmes entre carrière et maternité, allongement de la durée de vie active, questions d'immigration... qui font partie de la capacité européenne à créer de la richesse et à soutenir son modèle social.

Par ailleurs, Anne-Marie IDRAC identifie quatre leviers à actionner : l'approche territoriale et le levier des pôles de compétitivité ; l'approche par domaine d'activité ; la recherche et développement ; la mise en valeur de la contribution des Services d'Intérêt Général.

Stratégie européenne, politique publiques nationales : imbrication et moyens limités

Il est difficile de faire la distinction entre ce qui appartient au niveau européen et au niveau national. Anne-Marie IDRAC explique que le principe de subsidiarité doit jouer : au niveau européen, le cadre global des objectifs de la croissance et des politiques qui facilitent la croissance (réglementation), quelques budgets prio-

ritaires (recherche et soutien universitaire éventuellement) ; au niveau national, la réglementation locale et les réglementations au sens juridique, les politiques sociales et les actions vis-à-vis des entreprises. L'empilage des niveaux est déjà très important.

Quant à l'Union, le budget communautaire doit être augmenté : comment vouloir une Europe qui s'affirme forte, et en même temps limiter son budget ? En

même temps, faire le ménage dans les interventions européennes qui pratiquent le saupoudrage, réaliser quelques économies, permettraient d'allouer plus de ressources pour des sujets importants. Mais tout ne se résume pas au budget communautaire : en France, la moitié du PIB est dans des budgets publics, et c'est à l'échelle nationale que ça se passe, entre budgets nationaux, collectivités locales et institutions sociales.

⁽²⁾ http://europa.eu.int/growthandjobs/group/index_fr.htm

Construction de l'Europe sociale : l'heure est à l'interdépendance

Anne PEETERS

(CEDAC)



"Il faut réfléchir à un cadrage plus sérieux des initiatives d'entreprises, imposer des indicateurs"

Anne PEETERS est fondatrice et administratrice déléguée du CEDAC (Centre d'Etude et d'Actions pour la Cohésion Sociale implanté en Belgique), composé de syndicalistes et d'universitaires. Pour elle, une régulation volontaire mais encadrée encouragera les entreprises à mieux combiner responsabilité sociale et performance économique. Interview.

La qualité du travail et la performance économique et sociale, cela concerne-t-il les pouvoirs publics ou les entreprises ?

Anne PEETERS (A. P.) : le CEDAC s'est d'abord attaché aux questions de l'emploi et de la cohésion sociale puis de la qualité de l'emploi des femmes - des champs de réflexion neufs pour le monde syndical - en intervenant auprès des pouvoirs publics et des entreprises. Depuis 2001-2002, le CEDAC travaille sur la responsabilité sociale des entreprises. Nous nous concentrons sur deux leviers : les politiques publiques, qui doivent réinvestir le champ de la qualité du travail, et la régulation volontaire des pratiques par les entreprises. Le terme "régulation" recouvre non pas de la contrainte, mais un éventail de possibilités, des politiques publiques d'encouragement, d'encadrement...

Suffit-il d'encourager les entreprises à exercer leur responsabilité sociale ?

A. P. : le management peut de plus en plus mettre en place des politiques articulées, notamment dans le respect du dialogue social et des acquis sociaux, qui peuvent devenir un outil d'amélioration des performances économiques. "Responsabilité sociale", au sens anglo-saxon du terme, renvoie à des pratiques sociales, sociétales et environnementales qui rencontrent les objectifs économiques d'une entreprise. Des exemples montrent qu'on peut jouer sur les cotés quantitatifs et qualitatifs de l'emploi - l'employabilité, l'intégration des chômeurs de longue durée, santé, sécurité...

- tout en poursuivant un objectif de performance économique. C'est un outil de développement durable.

Mais cela reste une pratique de grandes sociétés cotées...

AP. : effectivement, il s'agit essentiellement d'entreprises multinationales et de grandes entreprises. Précisons que parmi les "parties prenantes" concernées par la "responsabilité sociale" figurent en premier lieu les salariés, ensuite, les fournisseurs et les sous-traitants. C'est à ce niveau que les effets de cascade peuvent être pervers. Ainsi en est-il du cas de l'entreprise ARCELOR dans la région de Liège qui, devant le nombre d'accidents du travail, s'est dotée en 2004 d'une norme santé-sécurité drastique qui va au-delà de ce qui est prévu dans la loi. On est bien dans la responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés. Cependant, les effets sur les sous-traitants d'ARCELOR ont varié. La plupart d'entre eux, grosses PME, furent capables d'absorber ce qui était devenu une tendance du secteur. Toutefois, un autre tissu de sous-traitants était constitué de toutes petites entreprises créées par d'anciens employés d'USINOR à l'occasion des grandes restructurations des années 80-90. Si, au regard des conditions de travail dans ces entreprises, ces normes s'avéraient indispensables, elles représentaient un coût insurmontable pour nombre d'entre elles, et aboutissaient à une seconde restructuration "sans filet". Il y a donc une réflexion à mener pour l'entreprise donneuse d'ordres avec ses sous-trai-

tants, les syndicats, et les pouvoirs publics, notamment, mais pas seulement sur les problématiques santé-sécurité ; sur les conséquences à l'échelle régionale aussi.

Comment les politiques publiques peuvent-elles réinvestir ce domaine ?

A. P. : la "responsabilité sociale" volontaire des entreprises, cela relève de la "soft law", la loi molle. Mais les normes adoptées au sein des entreprises peuvent se transformer en "hard law", les pouvoirs publics élaborant de nouvelles législations qui s'inspirent des pratiques. C'est un peu comme si les entreprises dictaient la loi, outrepassant les règles démocratiques... et toujours avec le risque de passer le social à la moulinette, et que ce type de pratique soit une façon de se passer de la représentation des travailleurs.. Mais de même, si un modèle très contraignant n'est pas efficace, il faut réfléchir à un cadrage plus sérieux des initiatives d'entreprises, imposer des indicateurs. La loi française NRE sur le bilan impose aux entreprises de publier des données sur l'impact social et environnemental. La responsabilité des politiques publiques est d'imaginer les moyens de contraindre les entreprises engagées dans des pratiques volontaires à repasser par le dialogue social sous toutes ses formes, et à revivifier une série de mécanismes d'information et de consultation des travailleurs, que toutes les études européennes montrent en perte de vitesse.

Les champs d'intervention des institutionnels hexagonaux

Parité Homme-Femme, sécurité au travail, harmonisation des statuts... Les Institutionnels peuvent peser sur qualité du travail et de l'emploi

En matière d'emploi, de qualité du travail et de performance économique, les politiques publiques françaises s'inscrivent dans un cadre européen aux contours plus ou moins définis. D'une manière générale, en France, la majorité des acteurs politiques et des organisations professionnelles s'accordent pour voir un lien entre croissance économique et emploi. En revanche, comme dans le reste de l'Union européenne, le curseur s'est nettement déplacé de la notion de qualité vers celle de quantité d'emplois. Pour autant, des éléments significatifs de la stratégie de Lisbonne

sont poursuivis, notamment dans les domaines de la non-discrimination des femmes, de la santé et de la sécurité au travail. Dans ces domaines, le législateur comme les partenaires sociaux sont porteurs de responsabilités.

Par ailleurs, les auditeurs de la session de l'INTEFP ont estimé que le rôle du législateur est d'accompagner le changement du modèle social, voire même imposer un nouveau modèle de normalité : inventer un nouveau système d'embauche plus adapté (que le CDI) à la relation qualité du travail - performance économique.

interview

Les institutionnels promoteurs de la non-discrimination des femmes

Michel MINE

Ministère de la Parité, tribunaux, partenaires sociaux : les institutionnels français influent favorablement sur l'égalité homme - femme dans le monde du travail, note Michel MINE, juriste en droit social, professeur associé à l'Université de Cergy-Pontoise, ancien inspecteur du travail et auteur d'articles sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et de la discrimination femme-homme (Guide pratique)³.



La parité est aussi une question de performance économique : les entreprises sacrifient-elles leur efficacité économique à une vision passéiste de la femme ?

Michel MINE (M. M.) : la prise de conscience que l'inégalité professionnelle que subissent les femmes a un coût social et un coût économique est relativement récente.

Un coût social, car la non-reconnaissance de leur activité professionnelle a des conséquences sur la santé des femmes. La justice, dans des décisions de Cour d'Appel en 2002-2003, commence d'ailleurs à reconnaître le préjudice - c'est-à-

dire que la discrimination dégrade la santé - et introduit l'idée d'une réparation en nature. Au-delà du harcèlement, ne pas reconnaître une personne, son travail, sa qualification, ses initiatives, a un coût humain.

D'autre part, les milieux professionnels prennent conscience du coût économique de ne pas employer les femmes à leur niveau de compétence et de qualification. L'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004, signé par l'ensemble des organisations syndicales et d'employeurs, reconnaît explicitement que l'entreprise se prive de "talents", de compétences et de ressources humaines. Au-delà des

opportunités liées aux évolutions démographiques, on assiste donc à une évolution des mentalités. Dans cet accord, les partenaires sociaux appellent entreprises et syndicats à travailler sur des questions matérielles - vérifier que l'organisation du travail, que les intitulés de postes ne sont pas discriminants - mais aussi à prendre des mesures de rattrapage au bénéfice des femmes. Car cet accord insiste sur le fait qu'une politique d'égalité professionnelle ne peut être efficace que si l'on travaille sur les représentations culturelles et les stéréotypes, à travers la communication interne, le management...

⁽³⁾ Rebondir édition, collection Droit du travail n°15, 2001

Au-delà de la parité, la question de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes devient-elle un véritable enjeu social et économique ?

M. M. : elle se pose même en terme d'efficacité pour l'entreprise sur le plan institutionnel, c'est-à-dire l'employeur, les salariés, les actionnaires. Cette démarche s'inscrit dans l'évolution du droit communautaire, avec la directive du 23 septembre 2002 qui vise à assurer l'égalité de traitement entre hommes et femmes, en faisant la synthèse de 25 ans de jurisprudence. Elle se base sur les deux terrains : la dignité des personnes, et la nécessité en terme de gestion de ressources humaines.

Valoriser le travail féminin représente-t-il un levier pour l'amélioration de la performance économique et sociale des entreprises ?

M. M. : il faut modifier la gestion des ressources humaines, les grilles de lecture, et enfin mettre en œuvre la notion de "travail de valeur égale" qui est utilisée judiciairement depuis les années 50. Il vaut mieux mettre en adéquation les postes de travail, permettre à chacun et chacune de voir ses compétences reconnues, d'occuper un poste correspondant à ses compétences, donc d'être mieux reconnu en terme de qualification et rémunération. Le fait nouveau est que ce postulat managérial commence à être mis en œuvre.

Quelques applications concrètes ?

M. M. : un certain nombre d'entreprises ont signé des accords sur l'égalité professionnelle de qualité variable. Certains sont très intéressants, tels l'accord en passe d'être signé à la Société des Eaux de Paris (SAGEPO) ou celui déjà signé à la Caisse des Dépôts et Consignations. Ils vont plus loin dans le détail des mesures

prises en œuvre, notamment la création d'outils de suivi des actions.

Les décisions de justice commentent aussi à avoir un certain effet...

M. M. : les procès pour discrimination de femmes ont contribué à valider la parole de personnes qui s'estimaient discriminées mais n'arrivaient pas à se faire entendre. Mais ils ont aussi mis en lumière les processus de discrimination. Ce n'est plus le petit chef qui est en cause, mais la discrimination produite par l'organisation dans son ensemble. En outre, les personnes qui gagnent ces procès obtiennent la réparation intégrale du préjudice, par exemple la qualification à laquelle elles avaient droit. Enfin, ces procès ont un effet indirect sur les DRH qui vont devoir faire preuve de transparence dans la gestion des ressources humaines : toutes les décisions sur les nominations, attributions de formation... doivent être transparentes parce que l'entreprise peut un jour être amenée à rendre des comptes. La condamnation a ainsi une fonction d'incitation forte à mieux gérer les ressources humaines. Et ceci peut devenir un atout, notamment avec la politique des labels que veut mettre en œuvre le Ministère de la Parité.

Des exemples de mesures prises dans la durée...

M. M. : les mesures les plus notables concernent l'admission du devoir de lancer des actions positives, que l'on voit dans l'accord interprofessionnel et de très nombreux accords. L'action positive signifie une action de rattrapage au bénéfice des personnes discriminées. Deux exemples : les augmentations individuelles iront en priorité aux femmes, jusque là écartées au profit des hommes ;

en matière de formation, on inverse la tendance pour pouvoir atteindre un palier d'égalité : ce n'est pas le nombre d'heures qui compte, mais le contenu des formations. Enfin, Peugeot a adopté un système de représentativité des femmes dans le recrutement : si 20 % des candidats sont des femmes, 20 % des recrues seront des femmes.

Et sur la façon d'allouer les responsabilités ?

M. M. : l'accord SAGEP prévoit par exemple qu'il y aura un ratio homme / femme au regard des promotions - la même proportion dans l'encadrement que dans le personnel en général. Ce sont là des orientations, certes, mais qui indiquent des politiques volontaristes, qui prennent la discrimination comme une situation anormale.

Un mouvement initié par de grandes entreprises...

M. M. : cela renvoie à la question du "comment amorcer un mouvement au niveau des branches professionnelles". On passe d'une perception sur le terrain humaniste à une perception en terme de coûts économique. Le déclencheur a certainement été dans les effets des actions judiciaires, notamment sur l'image des entreprises - la discrimination sexuelle renvoie une mauvaise image. L'évolution démographique a certainement joué : les besoins aigus de recrutement dans certaines professions qui introduisent une réflexion sur le contenu de certains métiers, les conditions de travail, l'ergonomie. On assiste aussi, certainement, à une évolution culturelle parmi certains décideurs, et l'arrivée sur le marché du travail de femmes qui ont été habituées à des relations d'égalité dans leurs études.

Le Ministère de l'Emploi au chevet de la santé au travail

Après l'égalité homme-femme, l'Europe Sociale repose sur un deuxième pilier : la santé et la sécurité au travail. Les avancées les plus importantes ont d'ailleurs été accomplies en matière de qualité du travail.

La stratégie européenne a une traduction en terme de politique publique française à travers la "Stratégie française pluriannuelle" 2003-2006 et le "Plan santé au travail" 2005-2009.

Pour mieux articuler santé au travail et santé publique, la "Stratégie nationale pluriannuelle" (2003-2006) mise en place par le Ministère de l'Emploi engage tous les acteurs de la prévention dans une logique de programmation et d'évaluation des risques à l'horizon 2006. Quatre grands axes sont définis : mise en place des outils de connaissance des risques ; amélioration de la réglementation

et de son application ; coordination des actions de prévention ; indemnisation des victimes.

Le "Plan santé au travail" (2005-2009) comprend, lui, 23 mesures qui s'articulent autour de quatre priorités : disposer d'une expertise scientifique indépendante avec la création d'une Agence publique chargée de la santé au travail ; mobiliser la recherche et la formation sur la santé au travail ; améliorer le contrôle du respect de la réglementation avec la mise en place de cellules d'appui régionales de l'Inspection du Travail composées d'ingénieurs de prévention et de médecins inspecteurs du travail ; encourager la prévention en entreprise et réadapter l'organisation du travail pour lutter contre les pathologies, notamment dans les TPE et les PME - Cette mission impliquera les Directions Régionales du Travail.

**En tête des classements :
les TMS et les accidents
de la route**

En tête des classements : les TMS et les accidents de la route

L'évolution des conditions de travail et l'amélioration des connaissances scientifiques mettent en évidence de nouveaux risques professionnels. Les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) seraient la première cause de maladie professionnelle, tandis que les accidents de la route seraient la première cause d'accidents mortels au travail.

Parmi les personnes de 15 à 64 ans qui travaillent ou ont déjà travaillé, une sur quatre déclare un problème chronique de santé ou un handicap. 20 % des personnes signalant un problème de santé l'attribuent à leur travail. Ce chiffre atteint les 40 % pour les problèmes de dos ou de membres.

Témoignage

A l'occasion des Ateliers de l'INTEFP, plusieurs témoignages ont mis en évidence l'impact des problèmes de santé et de sécurité au travail.

Des coûts cachés importants

"Les TMS sont solubles dans l'organisation du travail", pense Marc TINCRY de la DRTEFP (Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) Rhône-Alpes. Selon lui, "Il faut donc cesser d'avoir une vision à court terme. D'une façon générale, même s'ils sont difficiles à quantifier, les problèmes de santé et de sécurité représentent des coûts cachés importants. Leur prise en compte rapporte à long terme à une entreprise. On relève 6 000 licenciements par an pour inaptitude physique en Rhône-Alpes. Les entreprises se privent ainsi de personnel qualifié. Quand il faut reformer d'autres personnes pour les remplacer, cela coûte cher."

"Une catastrophe"

Le département du Limousin s'est intéressé lui à l'augmentation du nombre de Troubles Musculo-Squelettiques dans les TPE en milieu rural. "Dans ce type de structure, un accident du travail ou une maladie professionnelle est une catastrophe", explique Daniel BOSCHAGE, président de l'Observatoire régional sur la santé au travail en Limousin. Il poursuit : "Une TPE peut difficilement reclasser une personne handicapée. Sans parler des difficultés pour trouver un remplaçant dans un bassin d'emploi réduit. Nous avons donc sélectionné des TPE prêtes à s'investir sur un mode préventif plutôt que curatif. Nous mettons en place un programme d'observation dans ces entreprises avec l'aide d'une commission consultative qui réunit des professionnels de la santé du travail. A l'issue, un diagnostic sera établi. Les entreprises volontaires seront alors libres de changer leur organisation du travail ou non. Il suffit souvent de peu de choses pour éviter des TMS".

Un critère d'attractivité !

L'amélioration de la sécurité fait désormais partie de l'attractivité des sociétés. Contraintes et forcées par la loi, les grandes entreprises s'intéressent de près aux questions de santé et de sécurité. "A La Poste, le service des ressources humaines et les managers de proximité évoquent les questions de santé avec les salariés lors des entretiens annuels", témoigne Hélène RENARD à la direction du développement durable de La Poste.

"A tort ou à raison, c'est l'une des raisons pour lesquelles les jeunes se dirigent plus volontiers vers les grands groupes", confirme Marc TINCRY Il ajoute : "Pourtant, les grosses sociétés ne proposent pas forcément des conditions de travail optimales. Leurs locaux par exemple ne sont pas toujours très sains. A long terme, cela peut avoir des conséquences sur la santé des employés. On le constate avec le problème de l'amiante qui devrait provoquer 100 000 morts d'ici 2010. Le coût pour les entreprises sera énorme".

Accident du travail, maladie professionnelle : pour une réparation intégrale des préjudices

Laurence THERY

Selon Laurence THERY, la réglementation ne suffit pas en matière d'accident du travail ou de maladie professionnelle. Pour elle, le fait que l'entreprise ne paie pas pour l'ensemble des préjudices subis est l'un des freins à la mise en œuvre de démarches efficaces en faveur de la santé au travail. Elle milite pour une réparation intégrale !



Selon vous, santé et travail sont intimement liés

Laurence THERY (L. T.) : le fait d'avoir un travail permet de construire sa santé. Les études montrent que pour les salariés au chômage, plus le temps passe, plus leur santé se dégrade. Mais le travail peut aussi être un élément de détérioration de la santé. De nombreuses statistiques démontrent que les risques professionnels augmentent et que l'état de santé des salariés se dégrade. Parmi les indicateurs, nous trouvons la hausse de l'absentéisme lié aux arrêts "maladie", mais aussi l'augmentation de la consommation d'alcools, de tranquillisants, d'antidépresseurs, etc. Autre indice : le ressenti des salariés qui, aujourd'hui, font le lien entre la dégradation de leurs conditions de travail et leurs problèmes de santé.

Or, tout ceci se produit sans que l'entreprise en tire les conséquences, sans qu'elle assume sa responsabilité en la matière. Et le fait que l'entreprise ne prenne pas en charge cette question de santé au travail représente un coût pour la société en terme d'exclusion sociale.

Que préconisez-vous ?

L. T. : il faudrait initier des démarches d'amélioration de la santé au travail. Mais nous rencontrons une première difficulté : même si la demande sociale est forte, même si la réglementation est contraignante en matière de prévention, ces démarches s'inscrivent dans la durée. Il faut d'abord établir un diagnostic qui inclut la participation des salariés ; puis, en partenariat avec l'employeur, dans le cadre du dialogue social, il faut négocier pour mettre en œuvre des actions correctrices. Les négociations sur les salaires, par exemple, sont de plus court terme.

La seconde difficulté ?

L. T. : lorsque nous soulevons la question de la santé au travail dans une entreprise, nous abordons forcément des thématiques le plus souvent escamotées. Or, l'un des éléments qui détériorent la santé des salariés est le manque de reconnaissance de leur travail... Car ce déficit de reconnaissance a bien un impact sur les questions de salaire, de compétence, de formation, de qualification ou encore de classification. D'autre part, la prescription du travail se dilue. Le "comment faire son travail" est escamoté. Ce qui est premier, ce sont les objectifs, les résultats, les quantités, le nombre de clients traités à la minute, etc.

Une autre difficulté ?

L. T. : un troisième frein à la mise en œuvre de véritables démarches efficaces en faveur de la santé au travail, c'est qu'aujourd'hui, fabriquer des victimes de Troubles Musculo-Squelettiques ne coûte rien à l'entreprise !

En effet, en France, le système d'indemnisation des maladies professionnelles repose (pour les petites entreprises) sur un principe de mutualisation et sur la base d'une réparation forfaitaire en fonction d'un taux d'incapacité permanente ou partielle du travail. Ainsi, dans le cas des TMS, pour lesquels le taux d'incapacité est très faible, l'indemnisation est très faible alors que le préjudice subi est énorme, notamment au niveau économique, puisque les salariés sont exclus durablement du marché du travail. Mais ça, l'employeur ne le paie pas !

C'est ce principe ancien de réparation des accidents du travail qui fait que dans le cas de la catastrophe d'AZF, par exem-

ple, il valait mieux, en terme d'indemnisations, être une victime du voisinage qu'une victime en situation de travail dans l'entreprise... Tout simplement parce que, dans le cadre du travail, on offre une réparation forfaitaire.

Or, l'enjeu, aujourd'hui, c'est de passer d'une réparation forfaitaire à une réparation intégrale. Le cas de l'amiante nous sert d'aiguillon : sous la pression des contentieux que les organisations syndicales et les associations de victimes ont initiés, la faute inexcusable de l'employeur est désormais reconnue systématiquement. Maintenant, une victime de l'amiante est prise en charge par un fonds d'indemnisation qui va évaluer l'ensemble de son préjudice : économique (pertes de salaires), esthétique, corporel, mais aussi son préjudice d'agrément. C'est sur cette base qu'une réflexion, certes timide, sur la réparation intégrale des accidents du travail et des maladies professionnelles est aujourd'hui engagée.

En clair, vous dénoncez le fait que l'assurance maladie assume l'essentiel du préjudice subi par les victimes de maladies professionnelles

L. T. : oui. Dans son livre "Les désordres du travail", Philippe ASKENASY estime que le coût réel des accidents du travail et des maladies professionnelles représente pour la collectivité à peu près 3 % du PIB ! Les marges d'économies sont monstrueuses ! La situation n'évoluera donc pas tant que les entreprises ne paieront pas elles-mêmes les dégâts qu'elles ont provoqués. C'est en débat... et c'est loin d'aboutir, parce que les forces d'inertie de part et d'autre sont des plus fortes !

*Selon une étude de la CFDT,
les salariés minimisent
les risques*

Le syndicat CFDT a lancé en mai 2004 une enquête nationale auprès des salariés de tous les secteurs d'activité sur 18 mois pour mesurer l'impact de l'évolution du travail sur la santé. "A la mi-étude, on s'est rendu compte que les salariés ont tendance à minimiser les risques en entreprise. Ils ont le souci de bien faire leur travail et préfèrent rester dans le déni plutôt que d'avouer leurs

problèmes", indique Laurence THERY. Elle poursuit : "Les managers ne sont pas à même de repérer ces problèmes de santé car ils ignorent la pénibilité de certaines tâches. Et pour cause, ils ne les ont jamais effectuées ! Sauf dans les TPE où le chef d'entreprise connaît parfaitement le travail de ses salariés pour l'avoir exercé lui-même".

Témoignage

Accompagner le changement du modèle social et harmoniser les statuts : faut-il importer la "flex-sécurité" ?

Le droit du travail protège surtout les titulaires de CDI. Les autres travailleurs (CDD, intérimaires, travailleurs indépendants...) sont précarisés, pas seulement face à leur employeur ou donneur d'ordre, mais face à leur banquier, pour se loger ou dans leur rapport au temps. Que

peut faire le législateur pour rééquilibrer le rapport de force entre l'individu et le donneur d'ordre ?

Au-delà du statut juridique et du contrat de travail, le consultant Serge TER OVANESSIAN prône la notion de "flex-sécurité", concept importé du Danemark qui

consiste à permettre à l'individu d'acquiescer une autonomie, quel que soit son statut au travail, par la reconnaissance de ses compétences et de ses qualifications. Les Ateliers de l'INTEFP ont abordé cette question.

Le renversement de la norme

Serge TER OVANESSIAN impute à la rigidité des salariés en CDI et leur besoin de sécurité la précarité des autres statuts. Les statuts de CDI et de fonctionnaire ne fonctionneraient que parce que la France compte 10% de chômeurs. Christian BRIERE de la HOSSERAYE, vice-président délégué de l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction "Personnel", ajoute qu'en France, on arbitre systématiquement en faveur des salaires des travailleurs en CDI au détriment de l'emploi.

Pour Serge TER OVANESSIAN, depuis une vingtaine d'années, on ressent le besoin de faire bouger la norme (CDI) qui exclut les statuts qui n'en sont pas. Dans les années 80, le législateur visait à rendre l'intérim et les CDD plus difficiles, mais en les réglementant pour restreindre leur champ d'application, il les reconnut, les légitima, et créa une nouvelle norme pour toute une catégorie de travailleurs exclus de toute protection.

Toutefois, malgré la multiplication des statuts (intérimaires, CDD, pigistes, vacataires, etc.), la norme sociétale reste le

CDI, sans lequel on n'a pas accès au crédit, au logement et sans lequel on ne peut pas se projeter vers l'avenir. Serge TER OVANESSIAN ne croit pas à l'émergence de "l'intérimaire par choix". Il se limite à quelques cas particuliers : le mercenaire à forte compétence qui monnaie son profil sur un secteur demandeur ; l'individu, souvent jeune, qui a un projet personnel précis (voiture, voyage) ; l'instable, qui ne peut pas travailler plus de trois semaines dans une entreprise sans avoir de conflit avec la hiérarchie. A quoi il faudrait ajouter le demandeur d'emploi qui ne trouve rien d'autre...

"...chercher d'autres modes de sécurité collective que le CDI"

Pour Serge TER OVANESSIAN, la précarisation commence en France avec la décolonisation, comme si ces marchés captifs avaient servi de tampon face aux incertitudes économiques. L'équilibre relatif quant au partage des gains de production entre entreprises, salariés, actionnaires et consommateurs s'est modifié dans les années 1970. Aujourd'hui, ce sont les salariés et producteurs qui assument la plus grande part de la flexibilité, l'exigence de gains rapides (15 à 20 % par an) et de fonctionnement "en temps réel" des actionnaires, qui a provoqué l'externalisation de la main d'œuvre non qualifiée et l'essor du travail temporaire dans les années 90.

Au contraire du "temps réel", le CDI, c'est la dénégation des aléas, une approche "assurantielle" et de négation du temps. Etablir le lien entre précarisation économique et performance économique, c'est gérer la contradiction grandissante entre producteur et consommateur, et, d'un autre côté, entre le besoin de jouissance des individus et la grandissante exigence de sécurité de la société. Conscientes de cette contradiction, les entreprises n'y voient qu'un coût à court terme, et laissent le long terme à la charge de la collectivité. Et Serge TER OVANESSIAN de conclure : "nous venons de vivre 20 ans de transfert de tout ce qui coûte du temps et de l'argent vers la

collectivité, et de tout ce qui rapporte financièrement sans demander d'effort vers le privé. Trouver des outils pour harmoniser les différents statuts des salariés, c'est ré-équilibrer les rapports en faveur du long terme, chercher d'autres modes de sécurité collective que le CDI basé sur un lien de subordination".

Le danger, rappelle un participant des Ateliers de l'INTEFP, est de définir de nouveaux statuts en réglant le curseur

sur le bas, et non sur le haut. Les avantages économiques de la précarisation profitent tous à l'entreprise qui se décharge de ses inconvénients - baisse de la natalité, misère, délinquance, etc. - sur la collectivité.

Définir la "flex-sécurité"

Tandis que le gouvernement français se dit prêt à s'inspirer du modèle danois de la "flex-sécurité" pour lutter contre le chômage, Michel MINE, juriste en droit social, appelle à définir ce concept qui dissocierait la protection du salarié du type de contrat et de relation qui l'unit avec son employeur, et traduit une autre conception du droit.

En effet, au-delà du statut juridique, l'autonomie de la personne serait acquise par une qualification et une compétence reconnues. Le droit doit moins protéger collectivement par un statut juridique ou un type de contrat, mais plus reconnaître des droits attachés à la personne. C'est d'ailleurs, rappelle-t-il, une demande historique des travailleurs eux-mêmes : au 19ème siècle, les ouvriers qualifiés ne voulaient pas d'horaires fixes et collectifs

de travail, et c'est le patronat qui a fixé les horaires. Après 1968, l'autonomie des temps de travail est redevenue une aspiration des salariés. Cela paraît aujourd'hui paradoxal quand les salariés les plus vulnérables voient la pointeuse comme une protection. Défendre les plus vulnérables en reconnaissant plus de droits individuels n'est pas contradictoire.

"Nous raisonnons encore à partir des types d'emplois de la grande industrie du temps de son âge d'or. Ne faut-il pas chercher des modèles d'emplois plus autonomes qui correspondent à la situation de l'emploi actuel ?", interroge Michel MINE. Et d'ajouter : "Devant la précarisation, il est urgent de réfléchir sur la notion même de statut, sans a priori, en essayant de protéger tous les salariés, quel que soit leur statut".

Accident du travail, maladie professionnelle : pour une réparation intégrale des préjudices

Serge TER OVANESSIAN



Vous mettez en avant la précarisation des salariés. Comment l'expliquez-vous ?

Serge TER OVANESSIAN (S. T. O.) : notre système de sécurité collective, hérité du 20ème siècle, est mis à mal. Aujourd'hui, le lien de subordination, qui équivaut à l'échange "sécurité contre liberté", associe complètement le salarié aux aléas des cycles économiques. Le salarié peut ainsi s'interroger : quel est l'intérêt d'abandonner sa liberté si, en contrepartie, il n'a pas l'assurance d'une sécurité, si le CDI ne lui assure plus rien ? Finalement, du fait des cycles de plus en plus courts du marché, le lien de subordination condamne le salarié à la précarisation.

Quelles préconisations faites-vous pour inverser cette tendance ?

S. T. O. : nous devons asseoir notre système de sécurité collective sur autre chose que cet échange "liberté contre sécurité" avec un seul employeur. Mais quelle est la bonne assiette, si ça ne peut plus être le seul employeur ? Globalement, la solution tourne autour des employeurs de substitution. Cette formule consiste à dissocier l'employeur apporteur de sécurité et de statut et l'employeur apporteur des consignes de travail.

Aujourd'hui, en France, il existe des tas de formes d'employeurs de substitution.

La forme la plus connue, c'est le travail temporaire ; parmi les autres figurent les groupements d'employeurs, les mandataires, les sociétés de portage ou encore les outils tels que le "Titre emploi entreprise" ou le "Titre emploi salarié agricole". Il va falloir y mettre de l'ordre !

Cette idée figurait déjà dans les conclusions des travaux du groupe Boissonnat, avec la notion de contrat d'activité, voici bientôt 15 ans. Tous les Etats sont en train d'y réfléchir : le gouvernement anglais, le gouvernement allemand ... En France, le chantier n'est pas suffisamment ouvert ; même quand le Ministre Borloo a évoqué le contrat intermédiaire, il évoquait encore un employeur de substitution !

Pourquoi dites-vous que nous sommes entrés dans "l'ère de la culpabilité" ?

S. T. O. : nous sommes dans un virage un peu idéologique. Fin des années 80, l'idéologie dominante, c'était l'entreprise ; au début des années 90, c'était le marché ; en 1995, c'était la mondialisation, la globalisation. Comme système de déresponsabilisation, c'est pas mal ! Mais aujourd'hui, nous sommes en train de passer un cap beaucoup plus dangereux. Jusque là, nous étions sur des facteurs extérieurs à l'individu. Cette fois, dans un contexte de montée de la préca-

risation, nous assistons à une espèce de transfert de responsabilités qui conduit à la culpabilisation de l'individu par rapport à des facteurs qui lui sont étrangers. De plus, il faut arrêter de fantasmer sur une évolution économique qui conduit à une hausse des qualifications. Depuis 1995, la proportion d'emplois non-qualifiés par rapport à la population active française n'a cessé d'augmenter. Ça fait partie du non politiquement correct de le dire, mais les emplois non-qualifiés augmentent en France depuis 10 ans.

Ainsi, on entend ça et là un discours sur la responsabilisation croissante des individus, et de l'autre côté, on constate une réalité : une part non-négligeable de la population n'a pas forcément les moyens d'assumer cette responsabilité. Quelques exemples. Si vous êtes licencié, c'est de votre faute, vous n'aviez qu'à maintenir votre capital d'employabilité ! Si vous avez une faible retraite, c'est de votre faute, il fallait y penser auparavant et retirer à votre SMIC de quoi payer une retraite complémentaire. Et puis, si vous ne gagnez pas assez, c'est votre faute aussi, il faut travailler plus !

Voilà ce qui me fait penser que nous sommes peut-être entrés dans l'ère de la culpabilité !

S'appuyer sur le modèle de l'intérim ?

Un éclairage sur les approches de l'intérim aux Pays-Bas, en Autriche et en Belgique

Rejoignant Serge TER OVANESSIAN, des auditeurs de la session nationale de l'INTEFP semblaient préconiser "d'inventer un nouveau mode d'embauche", plus adapté à la relation entre "qualité de l'emploi et du travail" et "performance économique et sociale".

Une des pistes évoquée serait alors de s'appuyer sur le modèle de l'intérim.

Profitant de voyages d'étude réalisés par les inspecteurs élèves du Travail (*), les auditeurs ont découvert trois modes différents d'approches du travail temporaire : celui des Pays-Bas, de l'Autriche et de la Belgique.

Hollande : un statut qui se conforte au fil du temps

L'une des caractéristiques de l'intérim aux Pays-Bas (7 % des actifs) réside dans la consolidation du statut de l'intérimaire en trois phases, tel que le détermine la convention collective.

- La phase A (18 mois) : l'intérimaire comme l'agence peuvent mettre fin à leur relation à tout moment. Les cotisations "retraite" commencent après six mois de travail intérimaire. Pendant les six premiers mois, le salaire est versé conformément à la convention collective de la branche du travail intérimaire, puis c'est la convention collective de l'entreprise qui prévaut.

- La phase B (2 ans ou 8 chaînes de contrats) est la base d'un engagement à durée déterminée auprès de l'agence d'intérim. Le travailleur intérimaire doit accepter un travail ; l'agence d'intérim verse un salaire que l'intérimaire soit ou non en mission ; l'intérimaire a le droit d'utiliser son budget réservé à la formation.
- la phase C est à la base d'un engagement à durée non déterminée du travailleur intérimaire auprès de l'agence. Le travailleur doit accepter un travail ; l'agence lui verse un salaire qu'il ait pu travailler ou non.

Une enquête menée en 2002 sur une centaine de plaintes et accidents du travail a conclu qu'il n'existait qu'un lien limité avec le statut juridique du travailleur.

Joost CUIJPERS, chargé des relations européennes à l'Inspection du Travail hollandaise, estime qu'il faut avoir confiance dans le dialogue social et l'autorégulation. "Au fond, c'est dans l'intérêt des trois parties de créer du travail supplémentaire et de diminuer les lourdeurs administratives. On peut cibler l'absentéisme, le nombre d'accidents et le nombre des cas de maladies professionnelles et stimuler le développement personnel des travailleurs. Finalement, il ne reste qu'à résoudre des choses comme : le quand, le comment, qui paye et qui fait quoi."

Si le système hollandais présente des points positifs, il existe des dérives : peu de salariés accèdent à la phase C, la plus sécurisante,

et la population la plus fragile est aussi celle qui a les conditions de travail les plus difficiles, la plus forte pénibilité, le plus grand stress.

Avec ses limites, le modèle hollandais permet au moins un vrai dialogue social. L'Etat n'est là que pour acter ou étendre les décisions des partenaires sociaux, l'Inspection du Travail s'occupe surtout d'hygiène et de sécurité avec un vrai pouvoir de police judiciaire et la possibilité de mettre des amendes.

Autriche : contrat de travail précaire et moindre rémunération

En Autriche, le travail intérimaire se caractérise par trois éléments.

Tout d'abord, une convention collective "section travail intérimaire" couvre tout l'emploi intérimaire et donne ainsi une protection minimum aux salariés intérimaires.

Ensuite, les intérimaires sont protégés (contrats de travail, etc.) par les conseils d'entreprise de l'employeur et, souvent aussi, par ceux de l'agence d'intérim où ils sont inscrits.

Enfin, les contrats individuels restent précaires, notamment au niveau du salaire : les intérimaires ont droit aux salaires de la convention collective, inférieurs aux salaires pratiqués dans les entreprises. De plus, l'accès à la formation professionnelle est limité.

Belgique : une voie vers l'emploi fixe

S'il a mauvaise réputation, le travail temporaire semble efficace pour trouver un emploi : en Belgique, 50% des intérimaires trouvent un emploi fixe après un an de contrat.

Les agences d'intérim évoluent et développent des activités de recrutement, organisent des formations, se dotent de normes et labels. La fédération patronale des entreprises de travail intérimaire essaie même de devenir un acteur actif des politiques de l'emploi. Du reste, au vu des taux d'accès à l'emploi fixe, les pouvoirs locaux lancent des expériences de partenariat avec les agences pour développer l'intérim d'insertion.

De leur côté, les syndicats voient avant tout dans le travail temporaire le moyen de minimiser les coûts sur les chaînes de production. Ils pointent deux évolutions négatives majeures : la multiplication de l'intérim dans la sous-traitance en cascade, et le maintien des travailleurs en dessous de leur niveau de compétence.

Anne PEETERS (CEDAC) répond que la formation s'est développée - il s'agit toutefois peu de formations qualifiantes -, que l'ouverture de l'intérim à certains secteurs s'est accompagnée d'un affinage des procédures santé/sécurité et, que l'intérim est désormais un outil des politiques d'insertion.

(*) Lire par ailleurs "Le travail intérimaire en Europe" publié par l'INTEFP

"Le management par la qualité"

Serge GERI
AGEFOS-PME



Outre sa conviction que "la formation est un facteur phénoménal d'évolution, de motivation et de performance", outre son affirmation que le territoire a aussi un rôle à jouer dans l'équation "qualité du travail et de l'emploi - performances économiques et sociales", Serge GERI (AGEFOS-PME) insiste sur les efforts que doivent faire les entreprises et les efforts particuliers qu'elles auront encore à faire à l'heure du "choc démographique" pour attirer et retenir leurs salariés et ainsi afficher des performances sociales et économiques.

Vous êtes convaincu qu'améliorer la qualité du travail et de l'emploi permet d'améliorer les performances de l'entreprise. Mais comment l'entreprise peut-elle agir sur cette qualité ?

Serge GERI (S. G.) : la question qui se pose au niveau de l'entreprise c'est : en quoi les efforts qu'elle conduit auprès de ses salariés, indépendamment des efforts de formation, peuvent contribuer à la qualité de l'emploi, et en même temps, enclencher une performance économique et sociale ? Je parle des efforts conduits pour que les salariés trouvent du sens dans leur travail, pour prendre en compte leur intelligence, pour ne pas simplement utiliser leur force de travail mais leurs idées, pour préserver leur intégrité physique et intellectuelle, la sécurité, pour avoir une approche, globalement, responsable, au niveau des handicapés ou encore en matière de lutte contre l'illettrisme.

Le choc démographique arrive. Dans les

prochaines années, il y aura plus de personnes qui vont sortir du travail que de personnes qu'y vont y rentrer. Dans ce contexte, on sait aussi que la fonction publique territoriale, dans les dix années 2006-2016, va voir à peu près 50 % de ses effectifs partir à la retraite. Il faut donc créer des avantages concurrentiels en matière de gestion des ressources humaines. Nous savons que des salariés motivés sont plus productifs. Aussi, créer des avantages concurrentiels en matière de gestion de l'emploi dans l'entreprise, ça crée des avantages économiques !

Auriez-vous quelques exemples ?

S. G. : j'ai assisté à une manifestation à laquelle participait une centaine d'entreprises. L'entreprise CAPA, qui est une PME adhérente d'AGEFOS, a expliqué qu'en mettant en place une politique d'intégration des travailleurs handicapés, elle a non seulement réussi à changer le regard des gens, mais en plus, cela lui a rapporté 24 000 € qu'elle n'a pas versé à l'Association de gestion du fonds pour

l'insertion professionnelle des personnes handicapées au titre de sa taxe.

Autre témoignage : DSN, une PME de Drôme-Ardèche spécialisée dans le nettoyage industriel, a montré que la politique de lutte contre l'illettrisme qu'elle a mise en place lui permet de réduire les risques d'accident alors que ses salariés utilisent des produits chimiques, notamment des produits nécessitant des mélanges pour leur préparation. En effet, comment ses salariés peuvent-ils être performants s'ils ne sont pas capables de déchiffrer les modes d'emploi ? Il y a aussi eu l'exemple d'une filiale de SER-POLET, une entreprise lyonnaise, dont un salarié très performant voulait passer son permis de conduire pour évoluer dans sa carrière. Or, malgré 4 ou 5 tentatives, il ne l'a pas obtenu... parce qu'il ne savait ni lire, ni écrire, et ne l'avait jamais dit ! En revalorisant ses savoirs de base, il a eu son permis de conduire tout de suite. Aujourd'hui c'est un des meilleurs agents de maîtrise de cette entreprise !

"Le management par la qualité"

Marc FAILLET

MEDEF Limousin et Haute-Vienne



Dans l'entreprise, les trois principaux leviers sont : recherche, compétence/formation et dialogue social

Salariés comme entreprises doivent faire face à un enjeu fort : celui de la mondialisation. Pour résister, il faut pouvoir offrir des produits de qualité, ce qui, selon Marc FAILLET, passe par l'innovation, donc par la recherche, mais aussi par la compétence des salariés.

"Faire de l'Europe le territoire de l'intelligence et de la créativité vis-à-vis de ses concurrents au plan mondial. C'est une arme qui permet d'éviter les processus ou de ralentir les processus, de délocalisation", affirme Marc FAILLET.

En quoi la recherche peut-elle influencer sur la qualité du travail et de l'emploi ?

Marc FAILLET (M. F.) : comme l'indique l'engagement de Lisbonne, la politique de l'intelligence est synonyme de croissance économique et de compétitivité du territoire européen. Nous avons des efforts à faire, tant au plan public qu'au plan privé, pour investir dans le domaine de la recherche. Pas seulement de la recherche technologique ! Tout ce qui est science molle aussi. Un exemple : quels sont les processus d'organisation permettant d'aboutir à des équilibres sociaux tout à fait corrects, synonymes de qualité... à un cadre de travail tout à fait correct et en même temps, générateur de performance ?

Ce n'est donc pas la formation du salarié qui prime ?

M. F. : le développement de la qualification et de la compétence des salariés est indubitablement un levier. C'est à la fois une arme pour le salarié en cas de "reclassement", mais c'est également une arme dans et pour l'entreprise. Des salariés compétents sont des salariés qui sont capables, la plupart du temps, de gérer le changement avec davantage de sérénité. Un certain nombre d'études montrent que les salariés ne maîtrisant pas les savoirs pour lesquels on les sollicite ont un niveau de stress au travail extrêmement important. Dès lors, leur faire acquérir ce savoir est fondamental pour qu'ils vivent leur situation de travail en toute sérénité et puissent répondre aux objectifs qu'on leur fixe. Donc, dans le fonctionnement de l'entreprise, la maîtrise de la compétence, son développe-

ment et sa gestion sont essentiels. J'entends par compétence, cette combinaison particulière qui fait qu'on maîtrise à la fois des comportements professionnels, des savoirs et des savoirs professionnels dans un contexte tout à fait précis qui est celui de l'entreprise.

Est-ce l'entreprise qui est responsable du "capital compétence" du salarié ?

M. F. : il y a, bien sûr, une responsabilité de l'entreprise. Mais il y a aussi une responsabilité du salarié. Le salarié doit être conscient, dans un monde percuté par des évolutions technologiques et organisationnelles, qu'il doit faire fructifier son "capital compétence" et évoluer tout au long de sa carrière. Cela peut être une arme si l'entreprise dans laquelle il travaille vient à périr ou à se restructurer, mais ça peut être une arme aussi de mobilité interne, d'évolution. On sait bien que l'ennui est source d'insatisfaction dans l'entreprise : pour lutter contre l'ennui, il y a la mobilité interne dans l'entreprise, qui permet de changer de situation, d'acquérir de nouveaux savoirs, de nouveaux savoir-faire... Prenons l'exemple des quinquagénaires. La productivité des salariés les plus âgés est moins forte que celle des autres salariés, tout simplement parce qu'ils restent dans leur fonction trop longtemps. Il y a sans doute intérêt à leur donner une deuxième chance, à donner un deuxième souffle à leur carrière, et, en même temps, à leur confier de nouvelles responsabilités dans l'entreprise.

On a créé le DIF (Droit individuel à la formation) et, pour la première fois, cinq

organisations syndicales de salariés, trois organisations patronales sont d'accord. On a créé également les périodes de professionnalisation pour passer de l'école à l'entreprise et faire en sorte que les passerelles soient plus efficaces entre ces deux mondes-là. On a également réfléchi à la seconde carrière des seniors. Aujourd'hui, il n'est plus possible que les salariés ne bénéficient plus de formation !

De nouvelles lois pourraient-elles aider à créer plus de qualité au travail et donc plus de performance dans les entreprises ?

M. F. : je ne crois pas qu'on puisse, de l'extérieur, par une quelconque loi ou un quelconque règlement, faire évoluer les relations à l'intérieur de l'entreprise. Je crois qu'il faut qu'il y ait une volonté réciproque d'un véritable dialogue dans l'entreprise. Et là, je crois à l'instauration des entretiens professionnels, qui est une autre forme de dialogue social. L'entretien professionnel dans le cadre de l'accord sur la formation, est une étape essentielle. Car, lorsque les chefs d'entreprise systématisent des rencontres, des échanges structurés où l'on peut à la fois examiner les souhaits du salarié, les problèmes qu'il rencontre, les espoirs qu'il a, les contraintes de l'entreprise, ... il peut émerger, de ces échanges, un projet commun. Que ce soit des TPE, des PME ou des grandes entreprises : la taille est peu discriminante. Ce sont peut-être les formes de dialogue social qui changent. Dans les petites entreprises, le dialogue est plus spontané, c'est un dialogue au quotidien : l'entretien professionnel y ajoutera un peu de formalisme...

Témoignage

"Objectif compétence" pour l'entreprise FALCO

Face à une concurrence de plus en plus forte avec l'Asie sur le métier de base de l'entreprise FALCO, son PDG, Pierre Perrier, a souhaité renforcer la compétence "management" pour faire évoluer l'entreprise au plus près des besoins des clients (qui eux-mêmes évoluent).

"Nous nous sommes inscrits dans la démarche "objectif compétence" initiée par le MEDEF Limousin afin de faire évoluer quelques salariés de la compétence "technique" vers la compétence "marketing", explique Pierre Perrier. Il souligne qu'un des principes de sa démarche était d'essayer de mettre en adéquation les besoins de l'entreprise avec les envies des salariés eux-mêmes. "Pour que notre démarche fonctionne, il fallait que tous

les salariés comprennent les enjeux. La prise de conscience collective a permis de faire évoluer les mentalités et le comportement de l'encadrement vis-à-vis de leur équipe, avant-même que la formation ne commence", souligne le PDG.

Parmi les conditions de réussite, et outre la volonté du PDG, il fallait aussi compter sur la mobilité intellectuelle des salariés. Au final, le salarié gagne en culture et donc en employabilité pour le futur, éventuellement, et l'entreprise gagne en défense contre la concurrence asiatique.

Le plan de formation de FALCO dans le cadre de "objectif compétence" faisait apparaître deux phases. La phase 1 consistait à former un premier groupe de

salariés. La phase 2 devait permettre de transmettre les savoirs du premier groupe vers les autres salariés. Le budget du plan de formation : 150.000 € a été soutenu en partie par le FSE (Fond Social Européen).

Quand on demande à Pierre Perrier comment il peut mesurer la performance économique et sociale de son entreprise, il répond : "nous n'avons pas été obligés de licencier et contrairement à nos concurrents - qui vendent du bas prix au lieu de la qualité - nous n'avons pas à déplorer de turn-over parmi nos employés. De plus, en 6 mois, le chiffre d'affaires de FALCO a progressé de 130.000 € !".

*FALCO, une PME
de 56 salariés*

L'entreprise FALCO, située dans la campagne du Limousin, recouvre des activités de bureau d'études, SSII et CAO, et compte 56 salariés, dont 7 femmes, auxquels s'ajoutent quelques intérimaires.

La moyenne d'âge est de 34 ans et le niveau d'études des employés est situé entre bac + 2 et bac +5. En 2004, le chiffre d'affaires de FALCO s'élevait à 2,6 M€.

Témoignage

Daniel JOUY, syndicaliste FO, évoque trois vecteurs de motivation : considération, information, cohérence de la politique de l'entreprise

Pour Daniel JOUY, syndicaliste à la Fédération des Employés et Cadres Force Ouvrière, le bon fonctionnement de l'équation "Qualité du travail et de l'emploi : un atout pour la performance économique et sociale" commence par la prise en compte du salarié par l'entreprise. "Je pense que la première chose c'est de reconnaître la valeur de l'individu, son engagement dans l'entreprise", note-t-il.

Outre le manque de reconnaissance, le non-respect de la vie privée participe aussi, selon lui, à ce qu'il nomme "l'inconfort du boulot". "On invoque les difficultés de la vie privée pour expliquer qu'un salarié ne se sent pas bien dans son travail. C'est un peu abusif car en

réalité, c'est très souvent le travail qui rejaillit sur la vie privée et non l'inverse", s'insurge Daniel JOUY. Il cite en exemple les fusions au gré desquelles les salariés sont déplacés et qui, parfois, créent des ruptures familiales temporaires, voire définitives.

"Je pense que si [...] dans nos entreprises il y avait une cohérence de direction, une cohérence des projets d'entreprise et une communication de ces projets, une explication de ces projets au personnel, il serait peut-être plus facile d'avoir son adhésion [...]", estime Daniel JOUY. Selon lui, informer le personnel des orientations et éventuelles réorientations de l'entreprise constitue le vecteur principal de l'adhésion des employés.

Le manque d'expérience du terrain de certains dirigeants rendent plus difficile l'adhésion des salariés aux décisions que prennent ces mêmes responsables. D'autant plus quand ces décisions mettent en péril l'entreprise. "Dans ces cas là, les dirigeants qui sont remerciés, reçoivent en général des primes colossales qui sont complètement incohérentes, elles aussi", termine Daniel JOUY.

Considération, information, cohérence de la politique de l'entreprise seraient ainsi les indéniables vecteurs d'une motivation qui permettrait d'accéder à un environnement de travail et d'emploi qualitatif, constituant à son tour un des principaux leviers pour atteindre les performances économiques.