

Le chercheur en GRH face au concept de «contrat d'activité»

par Robert JAMEN¹ – ESDES
Université Catholique de Lyon

Résumé :

Le concept de «contrat d'activité», proposé dans le rapport rédigé par la commission BOISSONNAT, « Le travail dans 20 ans » (1995), a pour but d'élargir la notion de contrat de travail à la possibilité de travailler successivement pour plusieurs employeurs appartenant à un même réseau d'entreprises, pendant la durée prévue par le contrat. La mobilité du travailleur est ainsi favorisée sans qu'elle entraîne une précarité d'emploi. Nous étudions dans cette communication les interrogations que pose ce nouveau concept de contrat d'activité.

Introduction

Le concept de «contrat d'activité» a été défini et proposé dans le rapport rédigé par la commission BOISSONNAT, « Le travail dans 20 ans » (1995)². Le contrat d'activité a pour but d'élargir la notion de contrat de travail à la possibilité de travailler successivement pour plusieurs employeurs appartenant à un même réseau, pendant une durée prévue par le contrat.

Si nous résumons en quelques mots les principes du contrat d'activité, il s'agit de tenir compte des évolutions du marché du travail (nécessité d'une plus grande flexibilité pour les entreprises) tout en préservant pour l'individu la possibilité d'un parcours professionnel diversifié, basé sur la mobilité à l'intérieur du réseau d'entreprises, sans que cette mobilité soit synonyme de précarité.

Dans cette communication, nous commencerons par présenter dans le point 1 les objectifs du contrat d'activité, puis nous nous interrogerons dans les points suivants sur les problèmes et questions que ce concept soulève. Les interrogations ou éclairages supplémentaires que nous présentons ont pour but d'aider à élargir le débat, ainsi que le souhaitent les rapporteurs de la commission (page 279), le concept n'étant pas figé mais en pleine élaboration (page 279).

Le contrat d'activité soulève en effet de nombreuses plusieurs questions, que nous allons examiner successivement:

- interrogations juridiques sur la nature du contrat d'activité;
- quel équilibre entre devoirs et droits de l'individu signant un tel contrat?
- questions suggérées par la théorie des coûts de transaction lorsqu'elle est utilisée pour examiner ce concept;
- contrat d'activité et tendances à moyen terme du marché du travail (avec en particulier le développement de la sous-traitance).

Ces questions et problèmes sont étudiés dans les points 2 à 5.

1. Définition et objectifs du contrat d'activité

Le contrat d'activité consiste à proposer à une personne un élargissement du concept d'emploi salarié actuel. Dans le cadre d'un contrat d'activité, l'individu pourra travailler pour plusieurs employeurs réunis au sein d'un même réseau. Il aura accès à la formation professionnelle et pourra construire un itinéraire professionnel dans la durée prévue du contrat. Cette durée serait d'au minimum 5 ans.

Les objectifs recherchés par les concepteurs du contrat d'activité sont les suivants:

- Premier objectif: «la prise en compte des évolutions sociétales, techniques, économiques en cours, de façon à actualiser et élargir le cadre d'organisation de la relation d'emploi qu'est aujourd'hui le contrat de travail.» (page 281)

Par évolutions sociétales, techniques ou économiques, les auteurs entendent le développement des réseaux d'entreprise, de la sous-traitance, des relations de partenariat.

- Deuxième objectif: «répondre aux attentes des hommes et des femmes qui vivent ou vont vivre ces mutations du travail... et ouvrir, notamment aux jeunes, des possibilités plus nombreuses d'itinéraires individuels diversifiés» (page 283)

- Troisième objectif: «donner au système productif les capacités d'adaptation requises» (page 284)

Nous remarquons que le contrat d'activité cherche ainsi à favoriser la mobilité des individus au sein du réseau d'entreprises, sans qu'elle soit synonyme de précarité pour les personnes concernées. L'intention est louable, compte tenu des problèmes actuels sur les marchés du travail:

- très fort chômage en Europe continentale (en Allemagne, 11,3 % en janvier 1997, en France, fourchette entre 12,5 et 12,9 % au premier semestre 1997), d'où une peur diffuse de perdre son emploi pour les personnes occupant des «postes sensibles» (postes risquant d'être supprimés ou correspondant à des emplois ou qualifications en voie de disparition);

- faible chômage aux USA, mais très forte précarité en raison de la grande mobilité sur le marché du travail. Alan GREEESPAN, président de la Réserve Fédérale, n'a-t-il pas en partie justifié la remontée du taux d'intérêt au jour le jour à 5,50 % le 25 mars 1997, par la nécessité de combattre les tendances inflationnistes en freinant la croissance américaine et ainsi en maintenant les hausses de salaire au minimum:

«Il y a une limite pour que les travailleurs américains continuent d'accepter de petites augmentations de leur niveau de vie en échange d'une sécurité supplémentaire de leur emploi.» (HUBERT-RODIER, 1997)

Le contrat d'activité cherche donc à répondre à cette précarité qui inquiète ou angoisse nombre de travailleurs, mais il n'est pas sans susciter de nombreuses interrogations que nous allons examiner maintenant.

2. Interrogations juridiques

Les trois grands types de contrat sont le contrat de travail, le contrat d'entreprise et le contrat commercial. Le contrat de travail est caractérisé par l'inégalité intrinsèque entre les parties alors que le contrat commercial suppose l'égalité des parties.

Le contrat d'activité a été bâti dans la lignée du contrat de travail, mais des points essentiels sont à approfondir:

- Que se passe-t-il en cas de diminution de la charge de travail dans le réseau d'entreprises auquel est rattaché le titulaire d'un contrat d'activité? A partir de quand, de quel pourcentage d'activité est-il considéré comme au chômage s'il peut quand même travailler à temps partiel pour certaines des entreprises du réseau? Nous retombons là sur les cas de plus en plus nombreux de salariés ayant plusieurs employeurs, dont l'indemnisation chômage

devient délicate lorsqu'ils perdent un ou plusieurs employeurs mais pas tous.

– Quelle sera la protection du travailleur en matière d'assurance (chômage, accidents du travail, ...)?

De façon plus générale, la tendance sur le marché du travail est aujourd'hui le passage d'une logique centrée sur le contrat de travail à une logique centrée sur le contrat commercial ou le contrat d'entreprise (sous-traitance par exemple). L'externalisation de nombreuses activités par les entreprises traduit cette tendance. Comment le contrat d'activité se positionne-t-il entre le contrat de travail classique, conclu avec un employeur, et un contrat d'entreprise ordinaire, tel qu'il peut être signé entre une entreprise et un de ses sous-traitants? Nous reparlerons de ce point dans la partie 4 car la comparaison entre contrat d'activité et sous-traitance, avec étude des avantages et inconvénients de chaque formule, sera évidemment effectuée par les entreprises avant toute décision de proposer un contrat d'activité.

En conclusion de ce point, nous suggérons d'ouvrir le débat sur la nature juridique du contrat d'activité, de la définir de façon intrinsèque et d'effectuer une comparaison avec les formules éventuellement proches (sous-traitance classique, multi-employeur, statut de profession libérale...) en mettant en évidence les avantages et inconvénients de chaque formule.

3. Veiller à ce que la conception du contrat d'activité équilibre les «devoirs» de l'individu par rapport à ses «droits»

Les concepteurs de cette catégorie juridique qu'est le contrat d'activité insistent sur les droits auxquels il permettrait de répondre: «droit d'accès à l'emploi normal et à la formation pendant une durée minimum de l'engagement, mais aussi celui de pouvoir permettre à chacun de construire un itinéraire professionnel...»

Cette position initiale des concepteurs du contrat d'activité risque de poser problème dans le sens où un droit détenu par une personne ne peut devenir effectif que si une autre personne (physique ou morale) se sent le devoir d'assurer le droit de la première personne. Sans devoirs librement acceptés par autrui, il n'y a plus de droits pour l'individu. Les devoirs priment sur les droits, ainsi que l'écrivait Simone WEIL (1949) il y a un demi-siècle³. Nous rappelons volontiers les propos de cette philosophe car la situation actuelle n'a pas changé:

– nombreux sont ceux qui parlent aujourd'hui de «droit au travail». Ce dernier est évidemment souhaitable, mais il reste une coquille vide faute de trouver en face des personnes ou des institutions se sentant le devoir d'y répondre et ayant la capacité de l'assumer. De nombreuses personnes se tournent vers l'Etat, en France en particulier, mais ce dernier, dans sa situation de surendettement, est évidemment incapable de répondre au désir légitime d'emploi de la part de plusieurs millions de nos concitoyens.

– le droit au logement pose le même problème, mais son accomplissement semble plus aisé à condition que les institutions compétentes se reconnaissent le devoir d'agir, par exemple l'Etat, les collectivités locales, les offices d'HLM...

Nous suggérons de mettre en avant le concept de «devoir». La définition du contrat d'activité insiste à notre avis trop peu sur la notion de «devoir» pour l'individu. Tout au plus est-il mentionné qu'il impose des «obligations» à l'individu (page 287). Les entreprises signataires membres du réseau s'engagent à assurer un emploi, des temps de formation, un parcours professionnel à l'individu. Vont-elles accepter ces «devoirs»? Leur réponse peut être non pour deux raisons:

– accomplir ce devoir peut être au-delà de leurs capacités, en particulier si la conjoncture économique est dégradée. La sagesse pour un employeur est de limiter ses engagements à ce qu'il peut tenir.

– le devoir que les entreprises accepteraient n'est que partiellement équilibré par les «obligations» de l'individu en terme de mobilité. Les entreprises auraient un droit de regard conventionnel sur la mobilité de l'individu, mais ce dernier n'est pas défini précisément. Or il s'agit pour un employeur d'un point clé.

La réponse des entreprises membres du réseau ne peut devenir oui que si l'individu équilibre les droits que lui confère le contrat d'activité par l'acceptation de devoirs d'une valeur au moins équivalente pour les entreprises. Si le contrat d'activité est sur le plan juridique proche du contrat de travail actuel, l'individu sera soumis au lien de subordination (devoir d'obéir aux ordres qui lui sont donnés) et au devoir de diligence (devoir de mettre en oeuvre ses meilleures compétences pour effectuer les travaux demandés, avec célérité). Est-ce suffisant aux yeux des entreprises, pour équilibrer les droits concédés à l'individu? La question nous paraît fondamentale.

Avec ces remarques, nous revenons en fait sur le point de la nature juridique du contrat d'activité, présenté en point 2, et insistons en conséquence sur la nécessité d'approfondir les fondements juridiques du contrat d'activité.

En conclusion de ce point, nous suggérons une réflexion poussée sur les devoirs et droits de la personne signant un contrat d'activité et sur l'équilibre entre les deux. Toute prééminence des droits sur les devoirs risque d'orienter les entreprises de préférence vers une forme contractuelle plus souple, telle que la possibilité de sous-traitance ou l'appel à des travailleurs indépendants facturant des honoraires.

Ces dernières considérations renvoient à la théorie des coûts de transaction, que nous allons utiliser dans le quatrième point.

4. Suggestion d'utiliser la théorie des coûts de transaction pour analyser le concept de contrat d'activité

La théorie des coûts de transaction de Oliver E. WILLIAMSON (1983)⁴ précise qu'une entreprise fait appel au marché quand les coûts de transaction entraînées par l'opération prévue sont inférieurs aux coûts de la même opération réalisée de façon interne à l'entreprise.

Appliquons cette théorie au contrat d'activité. Nous sommes dans un cas où un réseau d'entreprises va se poser la question de l'internalisation ou de l'externalisation d'un individu et de ses compétences. Si le groupement d'entreprises signe le contrat d'activité, il internalise le travail de l'individu pendant une durée minimum, de l'ordre de 5 ans et plus. La personne est maintenant salariée de l'une ou l'autre des entreprises du réseau et va passer de l'une à l'autre selon le parcours prévu. Cette internalisation peut être coûteuse en terme de négociation et de gestion car elle demande une forte coordination entre les entreprises du réseau et l'individu, de manière à garantir le plein emploi de la personne, à tout moment. Cette formule est-elle plus avantageuse pour les entreprises du réseau que l'externalisation, c'est-à-dire l'appel à l'individu comme travailleur indépendant ou comme salarié d'une société d'intérim?

Pour répondre à cette question fondamentale pour le développement des contrats d'activité, plusieurs éventualités nous paraissent devoir être considérées:

– si la conjoncture économique devient défavorable, le groupement d'entreprises peut être confronté au problème d'utilisation de la capacité de travail de l'individu. Il faudra (faudrait) le licencier en cas de sous-activité notable. Une relation externalisée permet plus de souplesse: le travailleur indépendant ou le sous-traitant ou l'agence d'intérim ne sont appelés qu'au moment précis où l'entreprise a besoin de leurs services. Les entreprises évitent de plus le coût de gestion de la personne titulaire d'un contrat d'activité.

– si la conjoncture économique est favorable, le réseau d'entreprise peut avoir avantage à s'attacher de façon interne les compétences de l'individu, pour être sûr d'en bénéficier. Cela

dépend évidemment de la situation du marché du travail et en particulier du niveau de chômage et des conséquences sur la disponibilité ou non sur le marché des compétences recherchées par les entreprises du réseau. Le fort taux de chômage en Europe continentale est apparemment peu incitateur à une internalisation des compétences par les entreprises, assurées qu'elles sont de les trouver facilement disponibles sur le marché. Nos entreprises françaises semblent en effet «frileuses» au niveau des embauches. Par contre, les niveaux de chômage nettement plus faibles, en Grande-Bretagne et encore plus aux Etats-Unis, pourraient conduire à un raisonnement différent, bien que le concept de contrat d'activité paraisse peu adapté pour ces deux pays dont la culture privilégie la flexibilité.

Avec ces remarques, l'intérêt des entreprises serait plutôt aujourd'hui d'externaliser la relation. Le contrat d'activité risque fort de générer des coûts de gestion trop importants pour être attractif. Nous suggérons en conséquence d'étudier ce point essentiel et éventuellement de prévoir des avantages pour les entreprises du réseau, afin de compenser les coûts de gestion du contrat d'activité.

Nous ajoutons cependant que, même si le contrat d'activité peut paraître lourd aujourd'hui, cette vision actuelle est susceptible d'être remplacée à horizon de 20 ans par une perception complètement différente. Les prévisions démographiques, présentées d'ailleurs en détail dans le rapport BOISSONNAT, indiquent un manque de main d'oeuvre en Europe à partir des années 2015, lorsque les générations nées pendant le baby-boom (1945-1975 pour la France) commenceront à partir en masse en retraite et que des générations moins nombreuses arriveront pour les remplacer. Le contrat d'activité peut alors être un moyen judicieux pour les entreprises du réseau de s'attacher un travailleur, dont la qualification sera soigneusement gérée et entretenue, grâce à un parcours professionnel étudié au sein du réseau. En effet, l'immigration, solution venant à l'esprit pour pallier le manque de jeunes, risque fort de ne pas être la panacée car, si dans les années 60, des travailleurs non qualifiés ont pu être accueillis sur les chaînes de nos usines ou sur nos chantiers, il n'en sera pas de même dans les années 2015, avec les compétences qui seront certainement demandées dans les techniques de production (gestion et entretien d'installations automatisées), dans les bureaux (compétences en informatique, gestion de l'information...), et dans les services (savoir-faire et savoir-être dans les relations avec les clients ou usagers). Cela revient à dire que, même si le contrat d'activité semble apparemment être une formule assez lourde aujourd'hui, elle a peut-être un brillant avenir devant elle.

5. Intégrer dans la réflexion les tendances du marché du travail

Les auteurs étudiant le futur de l'organisation du travail et de nos entreprises proposent souvent la vision suivante:

- externalisation de toutes les tâches secondaires de l'entreprise; organisation en réseau;
- appel à des sous-traitants de plus en plus nombreux, auxquels des domaines complets d'activité sont parfois sous-traités;
- réduction du nombre de salariés permanents dans l'entreprise.

C'est en particulier l'avis de Peter DRUCKER (1993)⁵ qui a rédigé un véritable «plaidoyer pour la sous-traitance», ou de Charles HANDY (1995)⁶, dont la vision de l'entreprise est un coeur réduit à des salariés peu nombreux, très performants et très bien payés. Selon HANDY, les personnes à l'extérieur des entreprises ne seront pas pour autant en-dehors du marché du travail. Elles interviendront pour plusieurs entreprises et auront donc à gérer à la fois leur portefeuille de clients et leur portefeuille de compétences, ces dernières étant une condition préalable à l'obtention de clients.

Cette double gestion de portefeuilles de clients et de compétences est intéressante mais

est-elle transposable à nos travailleurs en recherche d'un contrat d'activité? Ces contrats semblent en effet lourds car ils font intervenir de nombreux partenaires: les entreprises du groupement et l'individu. Ne serait-il pas plus simple de laisser l'individu gérer lui-même directement son portefeuille de clients, en évitant d'introduire un artifice intermédiaire que serait le contrat d'activité?

Transposer tel quel le raisonnement de HANDY est cependant trop simpliste. La vision de HANDY suppose de façon implicite que l'individu est capable de gérer lui-même ses portefeuilles de compétences et de clients, ou au moins son portefeuille de compétences, dans le cas où il ferait appel à un intermédiaire pour l'aider à trouver des clients (nous pensons au rôle des courtiers dans de nombreuses professions, comme par exemple le courtage pour trouver des tonnes de fret à transporter dans le transport routier).

Or tous les individus ne sont évidemment pas concernés par la vision de HANDY. Tous n'ont pas la capacité ou l'envie de gérer eux-mêmes leurs compétences et des clients. Le contrat d'activité répond en particulier au besoin d'évolution des compétences car l'individu bénéficie d'un droit à la formation permanente.

Afin de distinguer les domaines préférentiels du schéma de HANDY et du contrat d'activité, nous suggérons une série de questions:

- Quelles sont les personnes ou les qualifications susceptibles d'être concernées par le contrat d'activité? Quelles sont celles correspondant à la prévision de HANDY, avec cette double gestion de portefeuilles?

- Comment prendre en compte le tempérament de chacun, le besoin de sécurité plus ou moins grand, qui peuvent conduire à des choix différents de formules juridiques de travail, pour des qualifications identiques?

Ces dernières questions introduisent à la fois les tendances actuelles sur le marché du travail et la nécessaire prise en compte des caractéristiques individuelles. Leur combinaison est susceptible de conduire à des solutions très nombreuses et parfois fort différentes. Comme la gestion est souvent l'art de gérer des compromis (exemple du commercial qui veut vendre le plus cher possible pour réaliser une bonne marge, mais il lui faut également vendre suffisamment bon marché pour réaliser des volumes de vente suffisants...), nous suggérons de rester souples dans les réflexions sur le contrat d'activité, afin de prendre en compte l'ensemble des paramètres et la diversité des situations ou préférences individuelles.

Conclusion

Le contrat d'activité apporte des avantages importants:

- élargissement du concept d'emploi salarié actuel, l'individu pouvant travailler pour plusieurs employeurs réunis au sein d'un même réseau.
- accès de l'individu à la formation professionnelle et possibilité de construire un itinéraire professionnel dans la durée prévue du contrat (environ 5 ans).
- il peut permettre au réseau d'entreprises proposant ce contrat de fidéliser des individus présentant des compétences intéressantes et évolutives.
- la mobilité des personnes est favorisée sans qu'elle soit synonyme de précarité.

Ce concept intéressant demande cependant avant toute mise en place un approfondissement des fondements juridiques, de manière à équilibrer pour les individus et les entreprises les avantages et inconvénients. Nous avons suggéré dans cette communication des pistes dont l'exploration devrait, nous semble-t-il, aider à préciser ce concept et à le rendre plus opérationnel.

Bibliographie

BOISSONNAT Jean (commission présidée par), «Le travail dans vingt ans», Commissariat général du Plan, Editions Odile JACOB et La Documentation Française, Paris, 1995, pages 278 à 304

DRUCKER Peter, «Au-delà du capitalisme. La métamorphose de cette fin de siècle», Dunod, Paris, 1993, pages 106 et suivantes

HANDY Charles, «Le temps des paradoxes», Editions Village Mondial, Paris, 1995

HUBERT-RODIER Jacques, «Greenspan prépare une hausse des taux», Les Echos, Paris, vendredi 21 et samedi 22 mars 1997, page 4

WEIL Simone, «L'enracinement», Gallimard collection Folio, Paris, 1949, voir page 9 en particulier.

WILLIAMSON Oliver E., «Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications», The Free Press, New-York, 1983

Notes

1 Remerciements: je tiens à remercier mes collègues Julienne BRABET, Pierre LOUART, Yves-Frédéric LIVIAN, ... tous membres du groupe épistémologie de l'AGRH, pour leurs réflexions sur le rapport Boissonnat et leurs commentaires sur le concept de contrat d'activité, qui m'ont permis d'enrichir grandement ce projet de communication.

2 Commission présidée par Jean BOISSONNAT, «Le travail dans vingt ans», Commissariat général du Plan, Editions Odile JACOB et La Documentation Française, Paris, 1995, pages 278 à 304

3 Simone WEIL, «L'enracinement», Gallimard collection Folio, Paris, 1949, page 9

4 Oliver E. WILLIAMSON, «Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications», The Free Press, New-York, 1983

5 Peter DRUCKER, «Au-delà du capitalisme. La métamorphose de cette fin de siècle», Dunod, Paris, 1993, pages 106 et suivantes

6 Charles HANDY, «Le temps des paradoxes», Editions Village Mondial, Paris, 1995