

Les niveaux d'équilibre de la FLEXICURITE.

Christel BEAUCOURT
Maître de Conférences
Lille Economie Management
UMR CNRS 8179
IAE Lille
104 avenue du Peuple Belge
59043 Lille cedex
christel.beaucourt@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

Depuis la fin du XX^e siècle, la flexibilité s'est imposée comme un impératif économique et une contrainte de gestion, suite aux mutations de l'économie et des échanges marchands. Elle véhicule avec elle des effets contradictoires, entre modèles de liberté (de libéralisation marchande) et sentiments d'insécurité (de perte de repères ou de garanties). Ce qu'on en pense varie évidemment avec les configurations politiques, juridiques et organisationnelles où cette flexibilité s'applique.

Depuis peu, les modèles dits de FLEXICURITE cherchent de nouveaux équilibres entre les attentes toujours aiguës de flexibilité (dans des organisations plus plastiques, plus mobiles, moins architecturées, voire dans des réseaux d'organisations) et le besoin de sécurité des salariés. Ce besoin ne peut être traité en soi, sans débat sur les significations qu'il peut prendre, sans réflexion sur ses propres jeux d'équilibration interne.

S'il y a lieu de réfléchir à l'articulation entre flexibilité et sécurité, il y a besoin également de débattre du sens à donner à cet équilibre dans un jeu global gouverné par les ajustements interindividuels.

Mots clés : flexibilité, sécurité, flexicurité, équilibre, sens

Introduction

Depuis le projet stratégique qu'elle a développé à Lisbonne, l'Europe teste des compromis qui puissent maintenir les exigences économiques de flexibilité, tout en conservant ou en aménageant ses modèles de protection sociale. D'un côté, il faut réagir aux défis de la mondialisation sans avoir à se défendre par des mesures de conservation structurelle ou un cloisonnement de la concurrence. De l'autre, il faut trouver des solutions nouvelles pour sécuriser les salariés ou les relations de travail, sans faire peser sur l'emploi et les hommes toutes les conséquences de la flexibilité. C'est dans ce contexte que s'est développée la notion de FLEXICURITE.

1. L'approche politique et sociétale

En France, les récents accords de janvier 2008 entre confédérations syndicales et MEDEF, sous la pression du gouvernement, ont été qualifiés par la presse unanime comme une premier pas vers la FLEXICURITE en matière de contractualisation sociale.

Nous reviendrons rapidement sur ces accords, dont la préfiguration sans doute maladroite, a été introduite en politique française par le gouvernement Villepin.

1.1. De l'attrait Danois aux tentatives de Villepin

Dès son arrivée au pouvoir, en 2005, Dominique de Villepin avait cherché, à sa manière, des voies de réconciliation entre capital et travail, dans une version rénovée des initiatives gaullistes de la participation. Comme l'indique son chef de cabinet dans un livre de mémoire, il voulait « tenir la balance égale entre croissance économique et justice sociale (...), prouver qu'on pouvait concilier les deux » (Bruno Le Maire, 2007, propos tenus en privé par le premier ministre, début septembre 2005. Plus tard, Régis Debré, le 20 octobre 2005 : « On ne peut pas dire que vous soyez vraiment de droite. Gaulliste social ? Peut-être »).

Plus passivement, trop de salariés sortent du champ de la régulation sociale traditionnelle, suite aux mutations des entreprises, des activités professionnelles et des contrats de travail. Il faut repenser les choses en recréant de la régulation moins serrée, mais avec une efficacité minimale et des possibilités de jouer un rôle de protection en cas d'excès.

L'intérêt d'une transposition des modèles nord européens de contrat social (en particulier celui de la FLEXICURITE Danoise) était de pouvoir construire des dispositifs en s'appuyant sur des pratiques européennes. Pour faciliter l'adaptation aux nécessités de la mondialisation, l'objectif déclaré était de trouver des compensations sociales satisfaisantes, mais ni trop défensives du côté des salariés, ni trop contraignantes par rapport aux nouvelles règles économiques internationales.

Ce qu'on appelle FLEXICURITE a d'abord été un modèle institutionnel d'Etat, au Danemark et dans les pays du nord de l'Europe. C'est un dispositif qui s'efforce de remédier aux risques de dérégulation de l'emploi, dans un contexte de pressions économiques et d'exigences de flexibilité. Beaucoup d'entreprises, d'activités ou d'emplois sont soumis à une plus grande précarité, par exemple à des contrats incertains ou fragiles, des temps partiels, des difficultés d'enrichir ses compétences ou de développer son employabilité.

Selon le modèle Danois, la FLEXICURITE implique des accords durables et formalisés entre l'Etat, les entreprises, les salariés et leurs représentants. On ne met guère d'entraves aux recrutements et aux licenciements des entreprises, donc à leurs besoins de flexibilité, mais on compense par des efforts publics pour former intensivement les salariés, les protéger financièrement et les responsabiliser dans une démarche active de retour à l'emploi. On sécurise moins les emplois en tant que tels que les itinéraires de travail au long d'une vie professionnelle.

Dans d'autres pays européens, la contractualisation sociale, la réglementation du travail et les habitudes institutionnelles ont pris des formes qui obligent à penser autrement cette FLEXICURITE.

Pour TON WILTHAGEN, qui représente la réflexion européenne, poussant à cela, « la FLEXICURITE relève avant tout d'une démarche stratégique (2002) de recherche de complémentarités entre sécurité et flexibilité ».

Les syndicats n'avaient d'ailleurs pas réagi négativement, notamment la CFDT, à condition de pouvoir en négocier les formes et de ne pas se voir imposer des dispositifs tournés surtout vers la flexibilité, même si, par derrière, l'idée était de faciliter les embauches, de réduire le chômage et donc, in fine, de sécuriser des itinéraires professionnels déjà turbulents et dont on pouvait penser qu'ils seraient structurés, de plus en plus, par des emplois successifs. Comme le dit un responsable syndical (réunion de Bruxelles, janvier 2008), « ce n'est pas que nous ayons plaisir à voir se développer les exigences de flexibilité ; mais tout le monde a ses responsabilités à prendre par rapports aux évolutions observées de l'économie ; à nous donc de défendre un minimum de confort, de bien être et de sécurité pour les salariés, malgré les exigences croissantes du monde du travail ; il faut que nous réfléchissions à des modèles qui contribuent à sécuriser les personnes dans la turbulence économique : dans les revenus, les contrats et les espérances de travail ; cela passe évidemment par de la concertation ».

D'un point de vue sociétal, cela passe par des conditions difficiles à généraliser. Rappeler le modèle Danois, ses contraintes, etc. Montrer la difficulté de l'appliquer tel quel en France. En France, la faiblesse de la contractualisation sociale, les contraintes du droit du travail et l'abondance de salariés mal formés, mal professionnalisés ou peu mobiles empêche, pour l'heure, d'adopter ce modèle dans sa globalité. On préfère "protéger" (mal) certains acquis que de déployer les énergies en augmentant les "forces". De plus les organisations syndicales et patronales ne possèdent pas la force et la capacité de dialogue social, qualités qui constituent l'un des secrets de la réussite du modèle danois.

1.2 Des échecs des contrats première et nouvelle embauches aux négociations sociales du gouvernement Fillon

En France, on connaît les problèmes entraînés par le contrat première embauche, balayé par la révolte étudiante et la mobilisation syndicale, ainsi que ceux, moins désastreux, du contrat nouvel embauche dénoncé fin 2007 par les instances européennes. « Une vision, nous en avons une, l'équilibre entre les contraintes économiques et le progrès social, mais nous l'avons mal défendue, mal expliquée et elle souffrait de deux défauts majeurs : elle était trop statique pour emporter l'adhésion, elle ne pouvait s'accommoder de réformes d'inspiration libérale comme le CPE » (Le Maire, 2007, p. 273).

Mais la réflexion a continué son chemin, ce qui prouve que le besoin était réel en dépit de solutions hâtives et insuffisamment réfléchies. Depuis, les besoins de flexibiliser les contrats de travail ont abouti à quelques règles nouvelles, en étant compensées par des mesures qui, de leur côté, rappellent le besoin de « sécuriser les parcours professionnels », comme le demandait initialement la CGT.

Si l'on s'en tient aux journaux des 13-14 janvier, en particulier Le Figaro, Le Monde et Les Echos, mais aussi des journaux régionaux, « le marché du travail va évoluer vers la FLEXISECURITE » (Caroline Monnot).

La FLEXISECURITE désigne un mode de « donnant-donnant entre, d'une part, davantage de souplesse lors de l'embauche et du licenciement pour l'employeur et, d'autre part, l'assurance pour le salarié de conserver tout ou partie de ses droits, indépendamment des ruptures de contrat, au cours de sa vie professionnelle »

Côté souplesse réclamée par les entreprises, le texte comporte trois nouveautés. I. D'abord, à côté de la démission et du licenciement, est instauré un troisième mode de rupture du contrat de travail, une rupture dite conventionnelle ou à l'amiable (« pour privilégier les solutions négociées »). Le salarié bénéficiera d'un droit de rétractation, d'une indemnité de rupture et des allocations de chômage. La séparation devra être validée par les directions départementales du travail. II. Les périodes d'essai vont être allongées, dans une proportion moindre que ce que souhaitaient au départ les organisations patronales (entre 1 et 2 mois pour les ouvriers et employés, deux et trois pour les techniciens, trois et quatre pour les cadres sauf accords de branche décidant davantage). III. Un nouveau contrat de travail (réservé aux ingénieurs et aux cadres), à objet défini, n'aura pas de durée prédéterminée ; il couvrira le temps d'une mission ou d'un chantier, compris toutefois entre 18 et 36 mois.

Côté sécurité, les salariés se voient assurés de conserver certains de leurs droits malgré leur période de chômage, en termes de formation ou de complémentaire santé (c'est ce qu'on appelle la « portabilité » ou la « transférabilité » des droits). L'indemnité minimale de licenciement est relevée (un cinquième de mois de salaire par année d'ancienneté). Pour bénéficier de « l'indemnisation conventionnelle de la maladie », la condition d'ancienneté est ramenée de 3 à 1 an. On introduit donc, à petits pas (et bien moins qu'au Danemark) les prémices d'une « sécurisation des parcours professionnels ».

Les centrales syndicales sont « déçues » par un déséquilibre qu'elles jugent en faveur de la flexibilité. Mais elles estiment avoir « limité les dégâts » et fait bouger les lignes en leur faveur. La CFDT, la CGC, la CFTC et FO vont signer, pas la CGT. Selon Maryse Dumas, de la CGT, « la partie patronale a bougé parce que les organisations syndicales ont pesé ensemble, jusqu'au bout ». Pour Marcel Grignard, de la CFDT, « l'accord marque des avancées considérables, mais le compte n'y est pas au regard des ambitions du marché du travail ».

Globalement, les partenaires sociaux avaient agi sous menace de voir leurs échanges remplacés par des décisions purement parlementaires. En s'accordant et en maugréant, ils évitent que le législateur ne se substitue à eux pour des décisions qui ne leur auraient pas forcément convenu. Leur accord sera validé d'ici juin par une loi qui reprendra leurs décisions. Ils ont donc « fait la loi » ce qui, en France, est assurément un tournant social. Evidemment, l'Elysée dit se réjouir de « la maturité du dialogue social ».

Au début, les syndicats semblaient aller à Canossa, car le gouvernement avait d'emblée accepté les demandes du MEDEF (périodes d'essai plus longues, contrats de missions, rupture de contrat à l'amiable). La question était donc : que pourraient-ils obtenir en échange ? Le patronat, se souvenant de l'échec des pourparlers de 1984 sur la flexibilité de l'emploi, a fait des concessions, ne serait-ce qu'en acceptant l'idée de « sécurisation des parcours professionnels », avancée initialement par la CGT. Même si elle refuse de signer, la CGT a négocié et fait des propositions, sans s'enfermer dans la défense d'un statu quo formel démenti par les faits.

Six des vingt propositions fondamentales portent sur l'économie du savoir et la « nouvelle croissance ». Beaucoup de mesures sont d'inspiration libérale. Mais quelques unes sont tirées des social-démocraties scandinaves, comme « la rémunération des périodes de recherche d'emploi dans le cadre d'un contrat d'évolution sur le modèle danois ». Là aussi, on sent une conception évolutive de la sécurité (« Tous doivent bouger pour que tous puissent gagner ». « Les acteurs les plus fragilisés par la mobilité doivent être aussi les mieux accompagnés, les plus aidés à changer. Alors que les protections d'hier incitaient au statu quo, les sécurités de demain doivent aider au mouvement »).

« Créer de nouvelles sécurités à la mesure des instabilités croissantes ». Des adaptations permanentes dans un monde ouvert et mouvant. Pour garder le goût du risque, moteur irremplaçable, la protection de ceux qui risquent est la condition. Sécuriser la rupture amiable du contrat de travail.

2. Les émergences organisationnelles et territoriales

2.1. Pourquoi faut-il interpréter les choses à d'autres niveaux

En France, de nombreux travaux ont émergé, produits surtout par des économistes, des sociologues et des juristes, pour traiter du niveau macroéconomique et des enjeux sociétaux. Mais ce n'est qu'une façon de voir les choses.

Quand la réflexion est prise en charge par les politiques ou les sciences des modèles généraux (l'économie, le droit), le discours qui en résulte est assez souvent global (à l'échelle d'un pays ou d'une région européenne), sociétal (il traite des grands ensembles institutionnels) et normatif (il impulse des directives, sans toujours vérifier leur réalisme ou leur acceptation à échelle locale).

Pourtant, l'objectif de combiner la flexibilité et la sécurité au travail dans des proportions acceptables n'est pas qu'une idée forte de politiques, d'institutionnels ou de chercheurs. C'est un besoin exprimé, au concret, par les acteurs de terrain : les salariés, bien sûr, mais aussi les dirigeants, leurs partenaires et tous ceux qui, localement, souhaitent aménager au mieux les potentiels d'emplois.

En entreprise, l'articulation entre la flexibilité et la sécurité n'est pas interprétée dans un seul sens. Chez les salariés comme chez les employeurs, on peut vouloir une sorte d'équilibre, de compromis, avec des oscillations entre les niveaux de sécurité ou de flexibilité souhaitables. Les initiatives divergent aussi selon les caractéristiques des emplois (constants, conjoncturels

ou saisonniers), les types d'activité (en amplitude des tâches et en degré de qualification), les durées de travail possibles ou souhaitées (temps pleins ou partiels, etc.).

Dès lors, des initiatives apparaissent localement, à petits pas, porteuses d'instrumentations nouvelles et de dispositifs concrets. Elles apportent avec elles des risques (par exemple d'échange inégal ou d'improvisation), mais aussi des opportunités d'évolution.

Il existe d'autres niveaux de FLEXICURITE, plus émergents, dont :

- ceux des entreprises (visibles dans des arrangements implicites ou, plus formellement, dans des accords d'établissements ou de groupements),
- ceux des territoires géographiques (il s'agit alors soit de bassins d'emploi, soit de marchés du travail influencés par des acteurs régionaux pouvant unir leurs forces et combiner leurs initiatives).
- ceux des secteurs d'activité (un cas emblématique est celui des intermittents du spectacle, géré en France par deux accords successifs).

C'est ce qu'a tenté d'analyser un groupe de chercheurs belges et français, commandité par l'Union Européenne, en travaillant sur des situations particulières : entreprises, groupements, dispositifs publics territorialisés, interventions mixtes dans des secteurs géographiques circonscrits, résultats contractuels de branches ou d'activités, accords intersectoriels ayant valeur de loi, réglementations publiques à caractère national, européen ou international.

2.2. Les orientations du groupe de travail et ses cas

Issu d'une collaboration entre belges et français, notre groupe de recherche a privilégié l'observation de situations de terrains, à travers une démarche inductive (observations, discussions avec les acteurs concrets) et une visée comparative (confrontation des expériences).

En pratique, nous avons insisté sur le fait que la FLEXICURITE peut se concevoir comme un processus d'ajustement dynamique entre les mécanismes de sécurisation et de flexibilité, du point de vue des entreprises et des salariés mais aussi, plus globalement, des marchés du travail et de l'emploi dans des secteurs ou des territoires particuliers.

Nous avons donc cherché à comprendre ce qui se passe, en étudiant les modalités empiriques des ajustements auxquels nous avons eu accès (compromis entre employeurs et salariés, accords tacites ou explicites, pratiques de conciliation, médiations territoriales faisant intervenir des acteurs complexes).

Par exemple, dans une entreprise qui oblige ses salariés à travailler de nuit, à temps partiel, on accepte des compromis pour offrir aux salariés des compléments de travail en association avec une autre entreprise. L'initiative de PLURIACTIVITE est avant tout émergente. Des envies éparpillées de compléter le mi temps actuel par les salariés eux-mêmes. Les DRH, quand ils s'expriment, souhaitent que ce soit davantage délibéré, pour prendre en compte les effets pervers. Surtout à initiative des travailleurs. Les employeurs sont plutôt d'accord pour appuyer l'expérience, mais il n'y a pas de double volontariat.

La partie syndicale plaide pour davantage de formalisation (grâce à un groupement d'employeurs par exemple. La partie patronale ne voudrait pas transformer cela en « monstre bureaucratique ». Il semble utile d'aller vers un peu plus de formalisation, mais sans excès (car trop de vides juridiques sur des aspects importants). C'est nécessaire si l'on veut travailler ensemble de manière durable, plutôt que de laisser juxtaposer les solutions.

Autre exemple, des groupements d'entreprise à vocation d'insertion.

La plate-forme d'Armentières. Une démarche vers de meilleurs recrutements, de la formation et de la réflexion stratégique RH afin d'aider des PME –TPE et de les associer à la consolidation « ressources humaines » de leur territoire d'implantation. Un champ d'intervention territorial. Quatre points essentiels :

- développer un écosystème riche plutôt que des relations bilatérales déséquilibrées. La CCI et l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi. Face à des démarches habituellement défensives ou réglementaires, une visée de médiation à l'écoute des dirigeants et dans le respect des salariés : à travers de nouveaux outils, de nouvelles perspectives, de nouveaux modes relationnels. Création d'un vivier de compétences. Les relations entre monde de travail et PME doivent assurer la pérennité des emplois.

- rendre moins émergentes des pratiques ; obligation de « parler de la GRH », de s'ouvrir à de nouvelles possibilités plus larges et plus délibérées.

- avoir un caractère évolutif. Les solutions habituellement ponctuelles, opportunités, en fonction des contraintes. Pas d'accumulation d'expertise. Puisqu'il y a des échanges et des transferts, on verra progressivement une évolution cumulative et concertée des pratiques. En tout cas, une sorte des isolements. Des synergies, des temps partagés, des contrats complémentaires, des évolutions professionnelles en changeant d'organisation.

- utiliser au mieux le contexte (synergie des étages), dynamique d'interaction entre les règles nationales, les choix territoriaux et l'adaptation locale. Des mesures publiques, des opportunités régionales, des pratiques d'entreprises. Pas seulement de la mise en conformité, mais une construction active et continue entre les niveaux.

Le cas des intermittents du spectacle. Est-ce que ce qu'on n'est pas en train d'assister, globalement en France, à une dégradation des conditions d'embauche et de travail, sur le modèle de ce qu'on vient de dire par rapport aux intermittents ? Cela s'applique à un nombre croissant de productions créatives (contrats de FREE LANCE, forte dépendance par rapport aux donneurs d'ordres).

2.3. Quelques premières conclusions du groupe

Les cas que nous proposons ici font largement intervenir nos deux conclusions majeures.

Tout d'abord, les régulations observées sont rarement simples, au point de ne faire intervenir que les salariés, les employeurs ou leurs représentants. Le plus souvent, elles s'inscrivent dans des dispositifs complexes où interviennent :

- soit des supports institutionnels disponibles dans les contextes observés. Citons, par exemple, des programmes publics, des facilitations juridiques ou réglementaires, des lois

sociales contenant des prescriptions ou des opportunités, des outils de gestion créés par les organisations patronales elles-mêmes.

- soit des personnes ou des groupes agissant directement comme tiers facilitateurs dans leurs champs opératoires territoriaux. Leurs rôles peuvent être très divers : apports techniques, impulsion, médiation, stabilisation des initiatives, contrôle, etc. Il peut s'agir aussi bien de collectifs (comme les groupements d'employeurs) que de partenaires privés (chambres de commerce) ou publics (fonctionnaires chargés de stimuler la réflexion ou l'action en combinant le soutien aux entreprises et la sécurisation des trajectoires professionnelles des salariés).

D'autre part, les formes de FLEXICURITE qui en émergent peuvent être incomplètes, inconsistantes ou fragiles, dans la mesure où elles ont été construites chemin faisant, dans des contextes parfois difficiles, et où elles ne se sont pas entourées de toutes les précautions possibles. Parfois même, elles n'ont pas utilisé toutes les opportunités institutionnelles et opérationnelles disponibles.

Sans nier l'intérêt des initiatives, en s'appuyant plutôt sur elles, notre groupe de recherche a dégagé des conditions pour que ces FLEXICURITES locales puissent offrir des compromis économiquement et socialement acceptables.

Les cas que nous proposons dans ce document ont été testés selon ces critères d'acceptabilité que nous décrivons par ailleurs. Notre but n'a pas été de juger, a priori, la créativité des acteurs locaux, mais plutôt de la soutenir dans ses résultats.

A ces acteurs, nous avons voulu donner les moyens de consolider leurs choix et de mieux équilibrer les dispositifs qui en résultent. Et pour ceux qui seraient tentés par des initiatives locales, nous espérons fournir un cadre d'analyse qui pourrait les aider dans leur tâche.

3. Conséquences sur la stratégie des entreprises, en particulier sur le management des hommes et le rapport aux marchés du travail

Un besoin de prospective managériale, dans la logique du management par les ressources. Si l'on veut intégrer les ressources humaines dans une dynamique d'évolution concernée, mieux vaut l'approche dynamique que l'approche statique, même s'il est toujours plus simple de raisonner dans des versions statiques.

D'un point de vue statique, comme le soulignait déjà Ronald COASE (1937), une firme trouve ses limites lorsque ses coûts d'organisation interne excèdent les coûts d'utilisation du marché. Ce sont les jeux économiques et leurs environnements institutionnels qui, à un moment donné, décident des découpages. La flexibilité est donc une adaptation permanente à l'état des coûts de transaction avec le marché.

A l'inverse, les successeurs d'Edith PENROSE (1959) misent plutôt sur des approches basées sur les ressources et les compétences. Ils s'intéressent aux processus (facteurs, directions, obstacles) de croissance des firmes. Ces dernières ont souvent des ressources en excès (bref un « potentiel productif ») qui les incitent à s'engager dans de nouvelles activités, donc à se diversifier ou à croître. Une stratégie de FLEXICURITE dynamique est un jeu d'échange

entre besoins respectifs de sécurité (pour s'alimenter) et de flexibilité (pour agir). Biologiquement parlant, c'est la coexistence des systèmes parasympathiques (permettant la nutrition, le repos, la restauration des forces, la régulation des capacités) et orthosympathiques (voués à l'activation adaptative et aux approches actives sur l'environnement).

3.1. Un besoin de mieux caractériser les échanges entre flexibilité et sécurité.

Dans cette version stratégique, il convient de continuer à définir la flexibilité et la sécurité. Nous manquons de vocabulaire et de précisions sémantiques. Sans entrer dans le détail, nous ne pourrions pas rendre compte de la subtilité des échanges entre flexibilité et sécurité. Entre employeurs et salariés, mais aussi à l'intérieur même des champs d'acceptation des concepts.

Par exemple, il existe des orientations de flexibilité qui offrent des garanties fortes aux salariés (ce sont alors des « flexibilités enracinées ou sécurisantes »).

De même, la sécurité passive a des contraintes personnelles aliénantes. Elle empêche d'évoluer, elle enferme dans des rigidités, alors qu'il existe des sécurités dynamiques permettant d'offrir des conditions acceptables (rassurantes) pour changer d'emploi, apprendre, développer de nouvelles compétences, faire carrière en changeant d'entreprise, de secteur d'activité ou de métier.

3.2. Un besoin de combiner les niveaux (sociétal, territorial, local)

Traiter simultanément des trois niveaux nécessaires de l'intervention en FLEXICURITE : la réglementation globale (européenne, nationale, sociétale – c'est le sens initial de la FLEXICURITE danoise), qui offre un cadre de régulation pour les autres niveaux ; la médiation territoriale (qui élargit les opportunités stratégiques dans des espaces à taille humaine) ; les négociations et accords locaux (au sein des entreprises, ou à travers des groupements d'employeurs, etc.), dont il faut vérifier (dans les cadres globaux) qu'elles soient économiquement et socialement responsables.

Avoir un comportement créatif ; ne pas se contenter de négocier dans la dépendance ou la réactivité ; essayer, ensemble, de trouver des solutions qui élargissent le cadre de négociation, en y ajoutant de la créativité managériale qui fait beaucoup défaut ; trop de gestionnaires se contentent d'observer (et de critiquer intellectuellement) les pratiques souvent récurrentes des entreprises ; ils pourraient se mettre à construire des dispositifs innovants et les tester dans des situations expérimentales permettant de les critiquer, mais aussi de les aménager in situ et de leur trouver des axes de généralisations possibles.

La seule manière, en France, de recréer des arrangements sociétaux pertinents (au sens de l'effet sociétal), c'est d'ajuster progressivement les effets d'une négociation sociale activée par l'Etat, mais indépendante de ses décisions d'officine et de ses vagues de réglementations. Et d'y laisser s'exprimer, astucieusement, des accords locaux qui fonctionneront selon le principe de la subsidiarité : respectueuses de l'encadrement juridique (fonctionnant comme incitateur, protecteur et garde-fou), soucieuses de garantir les équilibres nécessaires à la négociation sociale (dans ses processus et ses évolutions contractuelles), adaptées à des besoins individuels et locaux qu'aucun formalisme global ne pourra jamais ni anticiper, ni comprendre, ni respecter.

Du point de vue du management stratégique, il revient aux entreprises de s'appuyer plus explicitement sur les règles disponibles, en y trouvant des synergies possibles avec leurs propres perspectives en matière d'emploi, de compétences et de flexibilité opératoire.

Et de s'aider aussi des partenariats territoriaux qu'elles peuvent monter : localement ou dans leurs secteurs d'activité, grâce aux dispositifs des groupements d'employeurs, mais aussi aux partenariats qu'elles peuvent nouer avec leurs représentants (CCI) ou les institutions locales intéressées par une dynamique ouverte des emplois (collectivités, maisons de l'emploi, etc.).

3.3. Un besoin d'en évaluer à la fois la qualité sociale et la valeur ajoutée de nature économique.

Pour y parvenir, il existe deux modalités principales.

3.3.1. Des comparaisons historiques.

Souvent, on avance dans des perceptions de progrès (ou de régression) qui sont mal référées aux pratiques réelles et aux conditions de vie ou de représentation des acteurs. On doit, précisément, regarder en quoi, dans l'évolution du travail depuis 30 ans (depuis 1965-1968 et l'aboutissement des trente glorieuses : 1975), on a perdu et gagné en matière d'indicateurs de bien-être. Il existe des tendances à la dégradation, certes, mais aussi des évolutions nuancées, des apports positifs. Tout est à considérer dans l'ensemble, sinon chacun met l'accent sur ce qui l'intéresse et colore les choses avec ses excès.

3.3.2. Une grille à potentiel normatif (sous réserve de débats entre les acteurs eux-mêmes) proposée par le groupe de travail LENTIC, FAR, IAE de Lille, EMERGENCE.

Délibéré (CCI/TNT), inclusif (IS), tiers intervenant en processus et contenu (CCI), multilatéral (IS), évolution (CCI), double volontariat (TNT), générique (IS), formalisme (TNT/IS), régulation (TNT), cohérence (CCI). On reproduit la démarche inductive réalisée dans la recherche proprement dite. « Avec tout cela, on en a fait une grille d'analyse ».

Ce que propose l'IAE, ce sont des critères pour analyser l'amplitude et la qualité intrinsèque des démarches observées.

- Leur potentiel d'extension : (a) *professionnelle* (par ouverture des dispositifs à tout le système professionnel concerné : par exemple dans les spécialités informatiques, certains métiers recherchés dans lesquels les salariés sont plutôt des mercenaires en position de force, etc.) ; (b) *sectorielle* (par ouverture à des branches d'activité : par exemple bâtiment ou services à la personne) ; (c) *territoriale* (par ouverture à des bassins d'emplois régionaux, la possibilité de rester travailler sur place étant une caractéristique majeure de la demande traitée). Plusieurs extensions peuvent être cumulées dans une même situation.

- Les types de garanties permettant de mettre de la confiance (et de la durée relative) dans les contrats proposés : (a) *réglementation publique* (soit pour protéger les contrats, soit pour offrir des alternatives satisfaisantes – en termes d'employabilité ou d'emploi) ; (b) *contractualisation sociale* (conventions d'entreprises, de branches, etc.) ; (c) *normes culturelles* (liées aux valeurs, à l'image qu'on veut donner, aux pressions sociales, etc.) ; (d) *interdépendance des partenaires* (alliances d'intérêts pour obtenir ensemble certains résultats). Plusieurs garanties peuvent être cumulées dans une même situation.

- Les formes d'interventions de tiers pour induire, faciliter, améliorer ou entretenir les accords réalisés : (a) *prise en charge* au profit des partenaires (sous-traitance de la démarche) ; (b) *recadrage cognitif*, élargissement des représentations habituelles ; (c) offre d'alternatives et d'*opportunités concrètes*, mise en rapport avec de nouveaux partenaires ; (d) *médiation*, arbitrage, aide à la négociation ; (e) gestion des *suivis et consolidation* des dispositifs. Plusieurs interventions peuvent être cumulées dans une même situation.

Bibliographie

- Beaud S., Lindgaard J., Confavreux J., *La France invisible*, La Découverte, 2006.
- Beaujolin-Bellet R., *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, Paris, La Découverte, 2004.
- Bigote C., « L'évolution des modes d'intervention de l'Etat. L'expérimentation », Colloque Etat et régulation sociale, CES-MATISSE, Paris, 11-13 décembre 2006.
- Cahuc P., Kramarz F., *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Paris, La Documentation française, 2005.
- Cahuc P., Kramarz F., *De la précarité à la mobilité, vers une Sécurité sociale professionnelle*, La Documentation française, 2005.
- Chauvel L., *Les classes moyennes à la dérive*, Paris, Seuil, 2006.
- Coase R., *The nature of the firm*, 1937.
- Debonneuil M., « Deux millions d'emplois qui dépendent de nous », Le Monde, 16 février 2006 (Suite au rapport *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Conseil d'analyse économique, 2004).
- Del Sol M., « La soumission grandissante du droit du travail à la logique économique dominante. Les exemples du CNE et du travail à temps partagé », Colloque Etat et régulation sociale, CES-MATISSE, Paris, 11-13 décembre 2006.
- Duclos L., Kerbourc'h J.-Y., « Organisation du marché du travail et FLEXICURITE à la française », octobre 2006.
- Duron J., (2007), « Processus de Lisbonne : contribution du conseil économique et social à la préparation du sommet de printemps 2008 », Avis CES, octobre
- Expert Group on Flexicurity (2007), Interim report from the rapporteur, Presented at the stakeholder Conference on flexicurity, Brussels, April.
- Gavini C., *La gestion de l'emploi*, Paris, Economica, 1997.
- Gazier B., Auer P., *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2006.
- Keune M., Jepsen M., (2007), « Not balanced and hardly new : the European Commission quest for flexicurity », *WP n°1*, European Trade Union Institute for Research Education and health and Safety (ETUI-REHS)
- Lallement M., *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Seuil, 2007.
- Le Maire B., *Des hommes d'Etat*, Grasset, 2007.
- Méda D., Lefebvre A., *Faut-il brûler le modèle social français ?*, Paris, Seuil, 2006.
- Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, 1959.
- Piron M., « Pourquoi expérimenter ? Un instrument de la réforme de l'Etat », Rapport de la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République sur le projet de la loi organique relatif à l'expérimentation par les collectivités locales, 18 juin 2003, n° 955.
- Report by European Expert Group on Flexicurity (2007), « Flexicurity Pathways turning hurdles stepping stones », juin.

Reynes B., « L'encadrement juridique du licenciement économique », Encyclopédie de GRH, Paris, Vuibert, 2006.

Roggero Pascal dir., *La complexité territoriale, entre processus et projets*, Paris, L'Harmattan, 2006

Six J.-F., Mussaud V., *Médiation*, Paris, Seuil, 2002