



Place du **travail**  
& **politiques** publiques



**Le travail réinventé.**  
**Un défi pour l'Europe.**





**Le travail réinventé.  
Un défi pour l'Europe.**

Cet ouvrage a été rédigé par

**Agnès Bourguin**

Journaliste

sous la direction de

**Robert Salais**

Coordinateur scientifique Capright

à partir des enregistrements du colloque Capright et de diverses contributions écrites des chercheurs et intervenants sur leurs travaux. Le colloque Capright *Remettre l'Etat dans le jeu ? Promouvoir le développement des capacités pour tous en Europe* s'est tenu à l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Nantes les 2 et 3 décembre 2010.

Les contributions détaillées du Colloque, ainsi que celles des deux ateliers européens de jeunes chercheurs tenus en parallèle, sont accessibles sur le site [www.capright.eu](http://www.capright.eu)

Remerciements aux contributeurs – chercheurs et intervenants – du colloque (liste en fin d'ouvrage).

Remerciements particuliers à Bernadette Clasquin, coordinatrice du projet avec Robert Salais, ainsi qu'à toute l'équipe de coordination (Houda Keghouche, Virginie Vathelet, Arnaud Delimoges).

Le projet de recherches européen Capright regroupe 70 chercheurs environ, de 22 laboratoires dans douze pays européens et deux laboratoires d'Amérique Latine. Il a été financé de 2007 à 2010 par le 6<sup>e</sup> Programme cadre de l'Union européenne. Six laboratoires français y participent : l'UMR CNRS Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE) ; le Centre de recherches interdisciplinaires sur l'Allemagne (CRIA) [UMR CNRS École des hautes études en sciences sociales, Paris] ; l'équipe de recherches Droit et changement social de la Maison des sciences de l'homme (MSH) Ange Guépin de Nantes ; le Groupe de recherches sur l'éducation et l'emploi (GREE) de l'université Nancy 2 ; le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) ; l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES).



Coordination du projet éditorial :  
**Cabinet Martinez**, Nantes.



[www.capright.eu](http://www.capright.eu)

Place du travail & politiques publiques

# **Le travail réinventé. Un défi pour l'Europe.**

**RÉDACTION**

**Agnès Bourgouin**

Journaliste

**DIRECTION**

**Robert Salais**

Coordinateur scientifique Capright

Nantes – 2011

Capright est un projet européen co-financé par la Commission européenne

## Le colloque Capright a été organisé

Avec le soutien de :

- CNRS
- Union européenne (6<sup>th</sup> Framework Programme)
- Nantes Métropole
- Conseil régional des Pays de la Loire
- Conseil général de Loire-Atlantique

Et la participation de :

- Ville de Nantes
- Institut d'études avancées de Nantes
- Maison des sciences de l'homme Ange Guépin





# Sommaire

## Préface

Et si nous redonnions sa valeur au travail ? .....	9
Robert Salais	

## Ouverture

Accueil de Nantes Métropole .....	17
Patrick Rimbart	

## Lecture introductive

Réveiller l'Europe .....	19
Alain Supiot	

## 1<sup>re</sup> partie

### De l'activation à la promotion des capacités

Politiques de l'emploi « intégrées » ou comment mettre en capacité les travailleurs marginalisés au niveau local ? .....	29
Sebastian Künzel	
Action publique et liberté de choix pour les chômeurs : étude contrastée de l'Allemagne et de l'Espagne .....	32
Peter Bartelheimer, René Büttner, Tanja Schmidt, Marti Lopez, Joan Miquel Verd	
Introduction à la discussion .....	36
John Clarke	
Implications en matière de politiques publiques .....	38
Mireille Elbaum	
Les politiques publiques confrontées à la réalité.....	40
Laurent Aujean	
Discussion .....	44
Réactions à la présentation de Mireille Elbaum sur les politiques publiques .....	46
Les dérives du « New Public Management » .....	46
Noel Whiteside	
Employabilité versus capacité .....	47
Jean-Michel Bonvin	

## 2<sup>e</sup> partie

### Employable ou capable ?

Ouverture .....	49
Yannick Moreau	
Introduction .....	49
Josiane Vero	
La marginalisation des plus faibles en Europe de l'Est .....	51
Katia Vladimirova, Margarita Atanassova, Stoyanka Cherkezova	
Réappropriations syndicales de la flexicurité en France : droit à l'employabilité ou droit à la qualification personnelle .....	56
Bernard Friot, Jean-Pascal Higelé et Benoît Scalvinoni	
L'entreprise en première ligne pour motiver les salariés à se former et se développer professionnellement .....	60
Marion Lambert, Josiane Vero, Dilip Subramanian et Bénédicte Zimmermann	
Introduction à la discussion .....	64
Eric Verdier	
Commentaires sur les politiques publiques .....	67
Vincent Merle	
Discussion .....	71

## Accueil

Accueil de la région .....	73
Monique Rabin	
Accueil du département .....	77
Patrick Mareschal	

## 3<sup>e</sup> partie

### Démocratie délibérative et dialogue social

Ouverture .....	79
Bjorn Hvinden	
Introduction .....	80
Serafino Negrelli	
Les convergences du dialogue civil et du dialogue social .....	81
Annette Jobert	
L'émergence du dialogue social et son ancrage dans la sphère juridique .....	83
Nicole Maggi-Germain	
L'Europe sociale et démocratique : état des lieux et perspectives .....	86
Serafino Negrelli, Jürgen Kädtler	
Industrie chimique en Grande-Bretagne et dialogue social européen .....	90
Simon Marsh	
L'entreprise et la démocratie sociale .....	91
Emmanuel Jahan	

Le « New Public Management » à l'épreuve de la démocratie délibérative .....	93
Ota de Leonardis	
Discussion en réaction aux deux présentations .....	96
Introduction à la discussion générale .....	99
Janet Newman	
Discussion générale .....	101

#### 4<sup>e</sup> partie

### Les capacités à l'épreuve des restructurations

Ouverture .....	103
Jean Lapeyre	
Introduction .....	104
Claude Didry	
Quelle « capacité de faire entendre sa voix » dans les restructurations en Europe ? .....	106
Jean de Munck	
Anticiper les restructurations pour sécuriser les vies professionnelles .....	109
Florence Lefresne, Catherine Sauviat	
L'Europe sociale mise à mal par l'Europe libérale .....	112
Simon Deakin	
Introduction à la discussion .....	114
Jacky Fayolle	
Claude Didry complète l'intervention de Jacky Fayolle (expérience allemande) .....	115
Claude Didry	
Le témoignage de Jean-Pierre Aubert, accompagnateur de restructurations majeures en France .....	117
Jean-Pierre Aubert	
Discussion .....	119

#### 5<sup>e</sup> partie

### Travail écartelé, travail créateur, les enjeux

Jean-Luc Charles, Philippe Dossal, Jean Lapeyre, Jean-Christophe Le Duigou, Robert Salais	
Table ronde .....	123

#### Conclusions

Robert Salais .....	135
---------------------	-----

#### Annexe

Pour en savoir plus .....	141
Liste des intervenants .....	143



# P

## Préface

### Et si nous redonnions sa valeur au travail ?

**Robert Salais**

[Article paru dans la revue *Place Publique*, janvier 2011]

*Robert Salais, polytechnicien, ancien administrateur de l'Insee, a dirigé l'UMR CNRS Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE) de 1997 à 2005, à l'École normale supérieure de Cachan. Il est aujourd'hui chercheur à l'IDHE, ainsi qu'au Centre Marc Bloch, centre de recherches franco-allemand de sciences sociales à Berlin. Il sera résident à l'Institut d'études avancées de Nantes de septembre 2011 à juin 2012. Économiste, spécialiste du travail et de l'emploi, il est un des fondateurs de l'économie des conventions, une branche de l'économie qui s'intéresse, à mi-distance de l'État et du marché, aux formes de coordination économique dans l'entreprise, le travail, le territoire ou l'Europe. Depuis 1997, il a coordonné plusieurs programmes de recherches européens, dont Capright.*

L'Europe fait fausse route depuis les années 1990. Elle s'est peu à peu enfermée dans une croyance aveugle aux vertus du marché comme système d'organisation économique et sociale. Les résultats sont le chaos dans les marchés, la fragilisation des États submergés par la dette, le chômage, les problèmes sociaux et la mise en péril du projet européen lui-même. La course vers le moins disant social se poursuit. La stratégie de Lisbonne avec ses promesses d'emplois plus nombreux et meilleurs n'est plus qu'une rhétorique vide de tout contenu. Les politiques de nos gouvernants contribuent à aggraver les inégalités, à affaiblir l'exercice de la démocratie, à mettre en cause les protections sociales et juridiques. Nos nations perdent peu à peu la maîtrise de leurs instruments publics et n'investissent plus dans leur avenir : concentration des pouvoirs de décision dans les mains d'une petite oligarchie irresponsable, stagnation des investissements productifs ; insuffisance des infrastructures collectives (éducation, santé, recherche...), délabrement des services publics sous l'effet d'une privatisation rampante et de l'introduction d'une logique de performance, de profit et de réduction des coûts.

## ► Refuser le déclin

Le déclin est-il une fatalité ? Non, mais nous sommes à un moment historique où il nous faut collectivement inventer le monde que nous voulons. Pour cela il faut commencer par un refus et par un inventaire critique. Il faut poursuivre par la découverte de ce qui bouge et qui s'ouvre, des libérations qui s'esquissent. Le refus est celui du tout marché qui n'est qu'une fuite vers le déclin et l'abîme. L'examen critique est celui de notre histoire collective. Celle-ci doit nous rendre confiant dans nos capacités à agir et à réussir. Après la crise des années 1930 et les désastres de la guerre, nous avons su trouver jusqu'aux années 1980 le chemin, certes semé de difficultés, de la croissance, du plein emploi, de l'éducation et de la justice sociale. Mais il faut conduire un inventaire critique de ce qui ne fonctionne plus et de ce qu'il faut garder tout en le rénovant. Car — et c'est bien normal — l'économie, la société, le travail, les aspirations ont changé. Enquêter sur les libérations qui s'esquissent, sur les prémices d'un monde nouveau est la priorité absolue : pour y participer, pour leur donner toute leur envergure et leur force de transformation sociale.

À cette triple tâche (refuser, inventorier, enquêter), le mouvement social et la recherche devraient consacrer toute leur énergie et leurs moyens. C'est difficile, bien entendu. Car les instruments, les logiques d'action, les habitudes, les manières de poser les problèmes dont disposent le mouvement social et la recherche sont issus du passé. Ils portent sa marque et n'aident pas à voir le côté positif des contradictions que met au jour le changement. Le bruit assourdissant entretenu par l'idéologie néolibérale, l'envahissement des médias par ce qu'on appelle par euphémisme la communication politique (autrement dit un récit – une fable – fabriqué sans rapport avec l'expérience vécue par chacun de nous), la pénétration des théories du marché dans l'enseignement et la recherche obscurcissent la vision, tout en proposant des interprétations vicieuses du nouveau. Il s'est établi, en France spécialement sous l'effet de la présidentialisation du régime, une séparation, véritablement schizophrène, entre le manège politique qui tourne à vide au niveau central, surdéterminé qu'il est par les ambitions personnelles, et les réalités concrètes du terrain, là où vivent et travaillent les personnes, là où elles forment leurs jugements et tentent de réaliser leurs aspirations. Nos concitoyens se sentent abandonnés. Je voudrais dans ce qui suit mettre en lumière quatre points : 1. Les transformations et l'avenir du travail sont au cœur des enjeux ; 2. Les ressources et les capacités, le renouvellement de la pensée sociale ; 3. Mettre chaque personne en capacité ; 4. Démocratie et prise de conscience collective.

## ► L'exemple du quartier de la Création

Le travail comme activité sociale d'avenir, de création et d'accomplissement de soi – de sauvegarde de la nature et de production de la société fondamentalement <sup>1</sup> – est au cœur des enjeux. Les aspirations relatives au travail ont grandement changé. Là prend racine le monde nouveau qui se cherche. On ne veut plus vivre pour travailler seulement. On veut que le travail paye bien sûr, et qu'il soit intéressant, et qu'on y ait son mot à dire et que ce mot soit entendu et qu'on puisse en changer, mais aussi qu'il laisse de la place et du temps pour d'autres activités sociales tout aussi passionnantes et qu'il puisse se combiner le plus en harmonie possible avec ces autres activités. Or le travail est nié, dévalorisé de plus en plus. De potentialité d'épanouissement il est transformé par les réformes managériales en son contraire, la contrainte de devoir participer à sa propre aliénation et souffrance. Du coup combien sont ceux qui ne vont plus travailler qu'à reculons ? Accepter, voire imposer une telle négativité du travail, c'est contribuer à l'acceptation collective du déclin de l'Europe.

Le groupe de chercheurs que nous constituons, rassemblés autour d'une série de projets de recherche européens portant sur le travail, l'emploi et la protection sociale a choisi Nantes comme lieu d'une conférence de restitution de ses travaux. Sur les conseils des collectivités nantaises, nous avons tenu cette conférence à l'École d'architecture sur l'Île de Nantes au cœur du quartier de la Création en cours de développement. Nous aurions pu la tenir à Bruxelles, ou à Paris. Nantes est le bon choix.

Le quartier de la Création est, à son échelle, exemplaire de ce que nous voulons faire toucher du doigt par nos recherches quant aux transformations en cours du travail. Là se réunissent des jeunes (et moins jeunes) qui définissent leurs métiers et inventent leur futur en tentant d'assurer chaque pas en avant dans l'inconnu. Là se voient le plus clairement la dimension créative du travail et ce qu'elle exige pour déployer ses capacités : liberté réelle personnelle, engagement collectif dans un projet, contenu adéquat des ressources apportées par la puissance publique et les collectivités, institutions favorisant le développement, la mobilité et le libre choix personnels, protection sociale et juridique centrée sur une dynamique positive entre solidarité et liberté. Ces exigences valent pour tous. Pourquoi ne faire de cet exemple qu'un modèle restreint à ceux qui ont fait profession explicite de création et d'innovation ? Toute activité de travail a ses deux faces, négative et positive. Tout travail, aussi répétitif ou déqualifié qu'il soit (sa face négative), a aussi pour celui qui l'accomplit sa part de réalisation, donc de création et de « bon » travail (sa face positive). Tout, à tous les niveaux de l'action collective et publique, doit être fait, mis en œuvre, discuté, délibéré pour offrir à chacun, donc à tous, la croissance du positif contre le négatif.

<sup>1</sup> Car les deux vont de pair. Comment développer la nature (ou même la sauvegarder) sans développer l'homme ? En témoigne l'échec commun sous ces rapports du socialisme et du capitalisme.

## ► Le renouvellement de la pensée sociale

Il y a certainement bien des manières de conjuguer dans les recherches le triptyque, avancé plus haut, du refus du tout marché, de l'inventaire du passé et de l'enquête sur l'émergent. Dans les nôtres, cela passe par la combinaison de deux approches théoriques, celle des ressources et celle des capacités.

Les ressources sont ce que l'on gagne par son travail, les revenus issus de la protection sociale (le « salaire différé ») et, plus largement, les droits économiques, politiques et sociaux qui fondent notre citoyenneté. Ce sont, en somme, les *inputs* de notre action. Les capacités sont le pouvoir que nous avons de réaliser les buts et les projets qui font sens dans notre vie et notre travail, auxquels nous accordons de la valeur. Le degré de réalisation de nos buts et projets sont, en bref, les résultats (les *outputs*) de notre action. C'est la chose la plus essentielle pour nous, car c'est à partir des résultats que nous évaluons la réussite de notre vie, son degré d'accomplissement. A quoi bon, par exemple, des droits si ne sommes pas capables de nous en servir pour accomplir ce qui fait sens pour nous ? La pensée sociale traditionnelle s'est, pour l'essentiel, concentrée sur les inégalités de ressources entre les personnes pour tenter de les compenser par une logique de redistribution de revenus. Or à ressources égales, il existe de grandes inégalités de capacités entre les personnes contre lesquelles il faut lutter. Par exemple, à compétences égales, une femme mariée avec de jeunes enfants aura moins de chances de trouver un emploi correspondant à ses vœux qu'un jeune homme célibataire. La priorité sociale aujourd'hui est de mettre les personnes en capacité de réussir les buts et les projets qui sont de valeur pour elles ; et de définir les ressources et leur accès en partant de cette priorité. Les buts et projets sont très divers d'une personne à l'autre, selon ses aspirations, son origine sociale, son lieu de vie, sa conception du travail, etc. Or, nous venons d'en parler, les exigences par rapport au travail ont changé. Il doit être créateur d'une liberté réelle de choix, d'une possibilité effective de se conjuguer avec d'autres activités, de produire du sens et contribuer à la réalisation de soi. Loin d'être antiéconomiques, ces exigences peuvent être mises au service d'une nouvelle efficience.

L'approche par les ressources, déjà, approfondit la critique de la dérive vers la logique du marché. Dans le débat sur les retraites par exemple, elle montre qu'au-delà de l'allongement de l'âge de départ à la retraite à taux plein (le chiffon rouge qu'on agite devant le mouvement social) la signification profonde des « réformes » en Europe réside dans le changement radical des conceptions du travail qu'elles impliquent. Du travail pourvoyeur d'un statut à la fois protecteur et identitaire, on passe à un travail qui ne compte que s'il est offert sans condition à un employeur. On tend ainsi à légitimer des conditions d'exploitation dignes du capitalisme primitif et à revenir à un marché sauvage du travail où tout est permis. Vous n'avez de valeur qu'employable à n'importe

quelle condition, autrement dit exploitable ; sinon, vous comptez pour zéro et ne devez avoir aucun espoir que la collectivité vous aide.

Mais c'est par la prise en compte ensemble des ressources et des capacités (et de leurs connexions) que sans perdre pour autant ses fondements, la pensée sociale peut aujourd'hui s'ajuster aux transformations du travail et des aspirations.

### ► **Mettre chaque personne en capacité**

Avoir « la capacité de » est, en effet, avoir le pouvoir de faire ce que l'on entreprend. L'objectif et les critères d'évaluation de l'action publique changent. Elle doit en priorité se focaliser sur le développement de ces pouvoirs de faire, individuellement et collectivement. Essayons en quelques mots, la place nous manque, de rendre concrète cette priorité par rapport aux dérives actuelles.

Etre en capacité ne se limite pas être mieux formé, plus motivé, plus compétent à titre individuel. Cela compte évidemment, plus ou moins selon les personnes. En rester au niveau individuel ne marque guère de rupture avec les orientations actuelles. L'idée n'est pas de transférer la responsabilité de tous les aléas économiques et sociaux vers l'individu, à charge pour lui de se débrouiller avec les moyens du bord dans une lutte de tous contre tous. Mettre les personnes en capacité implique un changement profond des politiques publiques, de leurs critères et de leurs mises en œuvre, que ce soit à l'égard des personnes, de l'emploi et des entreprises, de l'économie, de la société. Cela impliquerait également une autre logique de développement du projet européen.

Partons des personnes sans travail. Comme en témoigne la pratique de Pôle Emploi, les agences intervenant sur le marché du travail, que ce soit en termes d'aide sociale, de placement, de formation visent avant tout à accroître leurs scores relativement à des objectifs de performance quantifiés et sans cesse accrus. La « nouvelle gestion publique » est passée par là. En conséquence le demandeur d'emploi doit contribuer à accroître le score, autrement dit à accepter n'importe quoi. Plus il est coûteux à aider, moins il est « rentable », d'où une sélection accrue. Cela va de pair avec l'abandon des objectifs de qualité de l'emploi et, au-delà, de plein emploi. La priorité des agences devrait être, plutôt, de mettre chaque personne en capacité de réussir une inclusion durable dans l'emploi et le travail. Une véritable attention doit être accordée à la personne et son évaluation doit donner toute sa place à ses aspirations et à son point de vue ; ce qui suppose d'autres règles de gestion, un véritable dialogue entre le demandeur et l'agence, des moyens supplémentaires et bien calibrés. Mais à quoi bon s'il n'y a pas d'emploi ou si les emplois sont mauvais ? Pour que les emplois soient bons, il faut arriver à ce que les entreprises inscrivent leurs choix économiques dans une logique de développement des capacités de leur personnel et de leur environnement local, que leur organisation interne s'ingénie à offrir à chacun de leurs employés un emploi et un cadre de tra-

vail qui favorise le progrès de ses capacités, sa participation et sa liberté de choix. En contrepartie, elles gagneront en qualité, motivation et efficacité. Cela suppose des choix économiques porteurs d'avenir en termes de secteurs, de produits et de services, en termes de savoirs et savoir-faire. Comment le faire si rien n'est fait par l'État et l'Europe pour contrecarrer les délocalisations, sans des politiques industrielles et d'innovation qui maintiennent et développent les bases économiques de l'Europe ? Cela suppose des droits, des ressources, des moyens d'intervention pour les collectifs de travail, les collectivités territoriales et la collectivité nationale de manière à peser réellement sur les décisions des entreprises.

Pour que l'emploi soit en quantité suffisante, l'argent ne manque pas (vu le rythme de la création monétaire), mais il faut l'orienter, non vers la spéculation boursière, mais vers l'investissement productif en Europe, vers le renouveau des activités traditionnelles et vers de nouvelles activités (comme celles nécessaires à un développement durable, « vert » et économe), etc. On voit donc comment de proche en proche la simple, mais fondamentale, exigence de soumettre les politiques publiques, à tous les niveaux, au principe de mettre les personnes en capacité conduit à un nouveau modèle de développement économique, social et politique.

### ► **Démocratie et prise de conscience collective**

Utopie ? Oui et tant mieux, car sans utopie mobilisatrice, comment agir ? Réalisme ? Oui et tout autant. Car, contre la pression dominante du néolibéralisme, une démarche de mise en capacités commence à être engagée au travers d'initiatives dans les entreprises, dans des collectivités territoriales, au sein de la société civile, sans qu'elle soit reconnue comme politique des capacités au sens que nous venons de lui donner. Nos enquêtes de terrain sur les réalités du travail, sur la formation professionnelle, le fonctionnement local des politiques publiques, le management des entreprises, les restructurations l'illustrent de bien des manières. De ces matériaux, nous avons tiré des questions et des enseignements sur le travail, le dialogue social, la démocratie délibérative et la conception des politiques publiques, sur l'état de l'Europe enfin.

Comment passer de l'expérimentation à une prise de conscience collective et à une stratégie délibérée ? Il est vital d'échapper à ce manège politique qui tourne en rond, oublieux de ce qui vit et agit sur le terrain. Fondamentalement l'enjeu n'est autre que la démocratie. Une politique des capacités, pour réussir, doit faire de l'action publique, de sa définition, de sa mise en œuvre et de son évaluation, la chose de chacun, ce par des formes pertinentes de participation et de représentation aux différents échelons de la vie publique. La voie est étroite, il faut la trouver. On ne peut plus être dans une démocratie de pure délégation. Il faut en même temps être conscient des pièges d'une participation qui se limite à approuver des décisions prises ailleurs. On ne peut demander

à quiconque de prendre sa part des décisions collectives sans lui fournir en retour les capacités nécessaires, c'est-à-dire des ressources, des droits, des libertés, des espaces collectifs d'action autonome. Peut-on risquer en guise de conclusion qu'il s'agit, ni plus, ni moins, de progresser vers une lecture et une mise en œuvre renouvelée des fondements de la République : *liberté* réelle d'accomplissement ; *égalité* des capacités ; *fraternité* par l'attention à l'autre et au devenir collectif ? Et de l'entreprendre en partant des lieux où nos concitoyens vivent et travaillent pour en faire un projet politique d'ensemble ?

Nantes et sa région sont porteuses d'une activité collective qui cherche à inventer son propre destin, à dessiner à son échelle un monde nouveau. C'est l'évidence qui frappe le voyageur qui y arrête. Ne pourraient-elles montrer l'exemple ?





## Accueil de Nantes Métropole

### Patrick Rimbart

*1<sup>er</sup> adjoint de la Ville de Nantes et Vice-président de Nantes Métropole*

Je suis très heureux de vous accueillir pour ce colloque international visant à restituer le programme de recherche européen Capright comme je l'avais fait il y a 4 ans et demi en vous accueillant dans le cadre du programme de recherche européen Eurocap.

L'enjeu que vous nous soumettez : remettre l'État dans le jeu, promouvoir le développement des capacités pour tous en Europe est très important.

Il résonne très fort en France, où très récemment le gouvernement a refusé obstinément de négocier avec les organisations syndicales l'évolution de notre système de retraite. Le fait du prince, l'arrogance, le système de castes sont aux antipodes de ce que vous préconisez, et que l'on retrouve à travers les travaux d'Amartya Sen d'accorder à chacun les moyens d'une liberté réelle par le développement de ses capacités.

Le « travailler plus pour gagner plus » est un leurre, plus, c'est un mensonge !

Nous sommes loin de l'Esprit de Philadelphie, la justice sociale face au marché, cher à Alain Supiot que je salue à nouveau !

Les attitudes de nos États tracent les sillons actuels de l'Europe. La généralisation de la précarité sans contre-partie aucune, la réponse exclusive donnée au manque réel de mobilité de notre marché de l'emploi par l'accroissement de la flexibilité et la réduction des garanties sociales est une impasse. Une Europe économiquement forte doit s'appuyer sur des valeurs, des principes individuels et collectifs reconnus. C'est cette Europe unifiée affirmant la dignité humaine, se préoccupant des conditions de vie des gens et donc de la justice sociale, qui doit trouver sa place dans cette mondialisation.

Les politiques, la société civile doivent impérativement s'attaquer à cette question.

Les questions que vous posez dans votre colloque doivent nous aider à y voir plus clair.

Le renouvellement de la pensée sociale, intégrant la transformation du travail, les ressources, les capacités individuelles et collectives, la démocratie et la prise de conscience collective est au cœur de la problématique pour tracer un avenir !

Modestement à Nantes, nous essayons d'apporter notre pierre à l'édifice. Je me permets de citer ici quatre exemples :

- le quartier de la Création où nous voulons faire vivre créativité, innovation, liberté, solidarité et réussite économique ;
- la Maison de l'Emploi, où nous essayons de fédérer services publics, entreprises, associations pour favoriser l'emploi dans les quartiers prioritaires de la ville, pour que personne ne reste sur le bord de la route ;
- le dialogue citoyen avec onze conseils de quartier dans les onze quartiers prioritaires de la ville mais aussi des conseils thématiques pour les jeunes, les étrangers arrivant à Nantes, les personnes handicapées et les ateliers prospectifs (exemple : développement durable, politique de la ville, déplacement plan climat). L'objectif est la participation réelle des habitants en amont des décisions ;
- enfin, le Maire a initié une démarche prospective Nantes 2030, où nous travaillons collectivement sur ce que pourrait être Nantes dans vingt ans pour ensuite choisir le chemin répondant aux défis à relever et aux attentes des nantais. Cette démarche est donc très importante pour nous.

Vos travaux peuvent évidemment nous être très utiles pour nous aider à concevoir, dans une perspective qui sera forcément européenne, un nouveau type de rapport entre le service public, État et collectivités, le marché et la société civile. Nous sommes donc très attentifs aux contenus, à la pédagogie, à la méthodologie de vos recherches ainsi qu'à la vulgarisation pour une appropriation de vos conclusions par un plus grand nombre.

Merci à vous et notamment à vous, monsieur Salais, d'avoir choisi Nantes pour ce colloque, je vous souhaite des débats riches et fructueux.

## Lecture introductive

### Réveiller l'Europe

**Alain Supiot**

*Juriste, Professeur, Directeur de l'Institut d'études avancées de Nantes, France*

La formule « réveiller l'Europe » est un clin d'œil au vieux Kant. Kant explique que c'est la lecture de Hume qui l'a tiré de son sommeil dogmatique. On peut penser que les institutions européennes sont actuellement plongées dans un profond sommeil dogmatique. La crise financière de 2008 a placé l'Europe sociale dans une situation paradoxale. Plus personne, à part quelques illuminés ne croit au credo ultralibéral et pourtant, les institutions européennes s'emploient à accélérer le dérèglement des marchés du travail et l'assèchement des systèmes de solidarité. Le paradoxe n'est qu'apparent depuis l'élargissement de l'Europe aux pays post-communistes. Alors qu'on aurait pu s'attendre à l'extension à l'est de l'économie sociale de marché, on assiste plutôt à ce que la constitution chinoise appelle dans son article 15 « une économie communiste de marché ». C'est un système qui fait cohabiter une liberté économique sans entraves pour ses classes dirigeantes et une limitation sévère de la démocratie sociale. Le Conseil constitutionnel allemand a d'ailleurs rendu une décision importante qui souligne que les institutions européennes, à l'abri des urnes, ignorent la crainte de perdre le pouvoir, qui est la marque de tout gouvernement démocratique.

#### ► L'Europe sociale au temps de l'ultralibéralisme

Lors de la négociation du Traité de Rome, Guy Mollet a souhaité une harmonisation du droit social, position qu'il a abandonnée finalement au profit de l'Europe agricole. L'Europe sociale a toujours été l'enfant rachitique du marché commun. Pourtant l'enfant a grandi sur les bases de ce que le Traité appelle « l'égalisation dans le progrès des conditions de vie et de travail ». Cette promesse est mise à mal depuis l'élargissement raté de l'Union européenne aux anciens pays communistes. Ces derniers auraient pu accepter un ensemble de disciplines sociales et fiscales en échange de financement par les occidentaux. Finalement le modèle bruxellois a été étendu à cette ère et les ultralibéraux,

pourtant minoritaires, ont convolé en justes noces avec les post-communistes qui s'emploient à euthanasier ce rejeton de la vieille Europe que serait l'Europe sociale.

### **Les dérives de la Cour de justice européenne et les droits des travailleurs bafoués**

En France, l'activité de la Cour est méconnue des médias et des politiques et pourtant les arrêts Viking et Laval rendus en 2007 ont été un coup de tonnerre dans le monde des spécialistes de l'Europe sociale. Ces décisions ont eu pour objet d'interdire aux syndicats d'agir contre les délocalisations et les pavillons de complaisance au motif qu'il faut respecter la liberté d'entreprendre. Aussi, la Cour, dans son arrêt Ruffert, encourage le dumping social en autorisant des salariés à travailler en dessous des salaires minima, s'ils viennent d'un autre pays. On ne s'étonnera pas de voir, avec cette mise en compétition des travailleurs, des réflexes identitaires et des retours à des nationalismes étroits ! On en a une illustration en France avec le débat sur l'identité nationale. Plus récemment, un arrêt du 15 juillet 2010 étend l'emprise des marchés sur un des derniers bastions sociaux : la gestion des systèmes d'assurance vieillesse négociés par les partenaires sociaux. La Commission dit qu'il faut « concilier les intérêts en présence » : intérêts des salariés d'une part et intérêts des compagnies d'assurance et des banques d'autre part. Mais pour des compagnies d'assurance, que peut signifier la mutualisation des risques ou la solidarité ? Cette soi-disant solidarité est bien résumée par cet argument publicitaire de l'une d'elles : « pourquoi payer comme un malade quand je ne suis pas malade ? » Après, on ne voit pas ce qui retiendra l'Union européenne de brûler la Sécurité sociale sur l'autel des marchés. La Cour dépasse les limites encore dans son arrêt Viking selon lequel le principe de dignité doit être concilié avec les exigences relatives au droit économique garanti par le traité. Or, la signification profonde du principe de dignité, affirmé au sortir des horreurs de la seconde guerre mondiale est qu'il n'est permis, sous aucun prétexte, de traiter les hommes comme des animaux ou des machines. Il ne s'agit pas d'un *droit fondamental* parmi d'autres mais d'un *interdit fondateur* d'un ordre juridique civilisé. La Cour de justice dit que le respect de la dignité humaine doit être concilié avec la libre concurrence, la libre circulation des marchandises et des capitaux. Les juges communautaires sont-ils conscients qu'en plaçant la dignité sur le même plan que celui du droit des affaires, ils reviennent sur l'un des acquis les plus durement payés par l'Europe ? Force est de constater que le mot *conciliation* est omniprésent dans cette jurisprudence !

## **L'Union européenne et ses deux mots d'ordre : efficacité et compétitivité**

- L'agenda 2020

La Commission dresse l'avenir des citoyens européens. Et le fait sur 10 ans. Les trois priorités qu'elle fixe n'en sont qu'une : la croissance. Les objectifs avancent quant à eux des chiffres à atteindre. 75 % des 20-64 ans doivent avoir un emploi, 3 % du PIB doit être investi dans la recherche, le taux d'abandon scolaire ne peut excéder 10 % et il faut arriver à 40 % de diplômés dans le supérieur. Enfin, il faudra réduire de 20 millions le taux de personnes menacées de pauvreté. Pourquoi 20 millions et non pas 30 ou 10 ? On ne sait pas... Il semble qu'on assiste de plus en plus à une gouvernance par les nombres, déconnectée de l'expérience des populations.

- Errance et absence de projets

Aucune des questions clés concernant l'avenir de l'Europe ne se trouve posée : ni la réglementation des marchés, ni les frontières du commerce, ni les politiques sociales, fiscales ou environnementales. Aucun principe d'action qui évoquerait un horizon humain de justice, de solidarité, de démocratie ou de qualité de la vie.

- Loin de la politique et des électeurs

On peut voir dans cette espèce de vide de la pensée, la réussite du projet ultralibéral de l'économiste Hayek. Il appelait à détrôner le politique, à placer les questions du travail et de la richesse hors de portée des électeurs pour laisser s'exprimer l'ordre spontané du marché. C'est chose faite ! On peut dire que l'UE vit désormais sous la dictature des marchés.

### **► Sursauts d'indignation institutionnels**

Dès lors qu'on s'occupe des droits et des institutions, on voit les signes d'un réveil. Ce réveil ne concerne pas du tout la classe politique qui reste muette hormis quelques réactions nationalistes qui sont sans intérêt ici. L'analyse juridique fait apparaître une certaine prise de conscience :

#### **Au plan communautaire**

Il faut rendre justice au Parlement qui s'est érigé en contre-pouvoir de la Cour européenne de justice en essayant de faire entendre sa voix. Il a adopté une résolution le 22 octobre 2008 pour rappeler que les libertés économiques ne doivent pas aller dans le sens de la violation du principe d'égalité entre entreprises et de la réduction de la liberté syndicale et de la négociation collective. Dans un système politique comme celui de l'Union européenne qui échappe presque totalement à la sanction électorale, ces trois instruments sont les seuls dont les électeurs pouvaient disposer librement pour contester les effets so-

ciaux de « l'ordre spontané » du marché unique. Le vrai pouvoir législatif n'est pas, il faut bien l'avouer, au Parlement européen mais beaucoup du côté du Conseil et surtout de la Cour de justice. Cette dernière n'a tenu aucun compte des observations du Parlement.

### **Au plan national**

En France, il y a eu un silence absolu sur ces évolutions de la Cour et ce sont plutôt les juges qui se sont réveillés et notamment le juge constitutionnel allemand. L'attachement à l'état de droit est ancré dans l'identité de l'Allemagne d'après-guerre et le principe de démocratie ne peut être pesé contre d'autres valeurs ; il est intangible. A l'occasion de la ratification du traité de Lisbonne par l'Allemagne, le juge allemand a rendu une décision capitale le 30 juin 2009. La Cour fédérale estime que l'UE ne remplit aucune des exigences démocratiques qu'elle impose à ses membres. Dans une démocratie, le peuple doit pouvoir désigner le gouvernement et le pouvoir législatif au suffrage libre et égal. La cour allemande statue ainsi : « Si, dans le cadre de l'évolution de l'intégration européenne, une disproportion devait surgir entre la nature et l'étendue des droits de souveraineté exercés d'une part, et le degré de légitimité démocratique, d'autre part, il appartiendrait à l'Allemagne de changer une telle situation et en ultime recours, de refuser de continuer à participer à l'Union européenne » (art. 264). Il ne faut pas voir là un réflexe nationaliste mais bien un souci de défendre la valeur universelle du principe de démocratie. Il est de la responsabilité des états membres, non seulement de mettre en oeuvre les principes de l'état social sur leur territoire mais d'agir aussi dans le cadre des responsabilités qu'ils exercent au niveau communautaire.

### **Au plan international**

Deux institutions ont tiré la sonnette d'alarme : la Cour européenne des droits de l'homme et l'Organisation internationale du Travail.

- La Cour européenne des droits de l'homme

Elle a rappelé dans une décision de novembre 2008 les « principes généraux de droit reconnus par les nations civilisées ». Il s'agissait d'imposer le respect des droits sociaux et notamment celui du droit de grève auquel la Turquie voulait se dérober.

- L'Organisation internationale du Travail

L'OIT a condamné fermement la mise en oeuvre de la jurisprudence Viking et Laval de la Cour de justice limitant l'exercice effectif du droit de grève pour les pilotes de ligne britanniques (association BALPA). Les experts de l'OIT *observent avec une grande préoccupation* la menace omniprésente d'une action dommages – intérêts comportant le risque de mener le syndicat à une situation d'insolvabilité jusqu'à rendre ainsi l'exercice du droit de grève impossible.

L'OIT rappelle que dans le contexte de la mondialisation, de telles affaires vont devenir plus courantes et qu'il s'agit d'une atteinte à la possibilité des travailleurs de ces secteurs de négocier réellement avec leurs employeurs. Il y a donc bien des points de résistance.

### ► **Quels sont les leviers possibles pour l'Europe sociale ?**

Si ce qui a été évoqué plus haut est un peu triste, cela ne doit pas faire oublier une autre Europe possible. Quels seront les chantiers à ouvrir lorsqu'enfin, le débat politique se réappropriera la question européenne au lieu d'y voir une sorte de *gestion en pilotage automatique des marchés* ? Avant cela, on ne pourra faire l'impasse sur l'analyse juridique de la crise de 2008 et d'un phénomène général qui consiste à « réifier » — transformer en chose — les personnes. On connaît les effets catastrophiques que cela a provoqués. Le point de départ de la crise financière a été le dérèglement des techniques de titrisation. Ces techniques reposent sur ce qu'on appelle une cession de créance que l'on pourrait aussi appeler une cession de croyance : la croyance dans la solvabilité du débiteur et dans le règlement à l'échéance. Bien sûr, cette croyance a une forte dimension personnelle, elle suppose de prendre en considération les hommes dans leur singularité et pas seulement les choses dans leur valeur monétaire. Donc il y a deux plans dans une créance, l'un de lien personnel et l'autre de bien économique. C'est cette dimension personnelle qu'on s'est employé à faire disparaître en substituant au lien de créance une évaluation statistique des risques. Pour ce qui est de la sûreté, on a vu ce qu'il en était ! Privée de garde-fous, la confusion des liens personnels et des biens négociables a fait naître un Himalaya de créances privées pourries, en fait de fausse monnaie, que nos gouvernements ont réussi, il est vrai, à métamorphoser en peu de temps en un abîme de dettes publiques. Ceci nous rappelle l'évidence selon laquelle est bâti tout le droit du travail : les personnes ne sont pas des choses et on ne peut impunément les traiter comme telles. C'est de ce principe fort simple qu'il faut partir pour revisiter les grandes questions qui se posent à l'Europe sociale. La première est peut-être la plus importante sur un agenda politique.

### **Rappeler la souveraineté du droit et bannir le marché du droit**

La notion anglaise *rule of law* traduit bien la loi qui s'impose à tous et régit les échanges. Jusqu'à présent, la pensée libérale considérait qu'un marché était un lieu de libre échange placé sous l'égide d'une loi commune. Sans loi, le marché devient une jungle. Cette idée est pourtant mise en question aujourd'hui par une nouvelle pratique des professionnels du droit privé : la *law shopping*. C'est la mise en concurrence des systèmes juridiques, conception activement promue par la Banque mondiale mais aussi par la Cour européenne de justice avec ses techniques de mise en compétition des législations nationales. La loi ne s'impose plus comme la règle commune aux opérateurs économiques mais

est considérée comme un bien économique, comme une chose. Il y aurait un marché des normes, un marché des produits législatifs sur lequel chacun choisit sa loi. Et nous sommes ainsi rentrés dans une nouvelle ère de compétition de tous contre tous. Peut-on voir cohabiter le *rule of law* et le *law shopping*, faire que nous vivions dans un état de droit où le droit ne serait plus qu'un bien négociable ? La Régie autonome des transports parisiens (RATP) affichait récemment dans ses rames de métro : « si chacun fait ses règles, tout se dé-règle ».

### **Défendre le travail comme valeur essentielle**

C'est d'une certaine manière l'objet de notre colloque que de distinguer le travail du *capital* humain.

- Le travailleur en emploi

Le propre du capitalisme — qui ne représente qu'un moment dans l'histoire des économies de marché — a été de traiter le travail comme une chose, comme une marchandise. Il a fallu pour cela faire comme si le travail était séparable de la personne. Cette coupure entre personne et travail relève de la pure fiction. Cela a conduit à concevoir l'homme sur le modèle de l'ordinateur et le travailleur comme un être programmable. Cette fiction a été rendue tenable grâce au droit social ; le droit du travail, le droit de la sécurité sociale ont créé un statut qu'on pourrait appeler « l'emploi ». Et voilà la question du travail liquidée au profit de « capital humain », « ressources humaines » ou « employabilité » ! Paradoxalement, le droit social qui rendait soutenable cette évolution, a accentué la réification (chosification) du travail. De nos jours, ce statut de salarié ayant des droits sociaux se délite, et on se retrouve seul à seul avec le travail marchandise et tous ses affres. Le travailleur s'efforce de réagir à des signaux chiffrés dépourvus de sens concret que l'on compense par de jolis concepts comme flexicurité, employabilité, résilience.

- Partir de l'homme

Partir du travail oblige à partir de l'homme. Les modes d'organisation promus dans les grandes entreprises ne partent pas de là, mais au contraire de l'idée d'un matériel humain. Le travailleur peut en perdre la raison. On observe une montée en puissance des problèmes de santé mentale qui étaient inconnus dans l'univers industriel même. Cette notion de santé mentale apparaît dans le droit français au milieu des années 90 et est inscrite dans les normes du Bureau international du Travail (BIT) depuis deux ans. Ce risque nouveau est lié pour l'essentiel aux nouvelles techniques d'organisation du travail. Il y a une autre façon d'aborder l'au-delà de l'emploi, c'est de l'aborder, non pas en terme de travail seulement salarié, mais de toutes les formes de travail avec une conception qualitative et diversifiée. Il y a deux manières de mobiliser les hommes.

Dans un cas, on part d'eux-mêmes, de leur créativité et de l'autre, on part des techniques managériales qu'on leur impose, comme on soumettrait un animal.

### **L'entreprise comme sujet libre**

L'entreprise est-elle un bien négociable ? Il faut distinguer la culture anglo-saxonne qui perçoit l'entreprise comme la propriété des actionnaires et la culture continentale qui la voit plutôt comme une institution dont les actionnaires sont financeurs mais pas propriétaires. Dans ce dernier cas, l'entreprise est sujet libre d'entreprendre. Sous l'emprise de la « corporate governance », l'entreprise n'a plus été considérée comme un agent libre opérant sur un marché mais soumis à une loi commune, mais au contraire comme un bien sur un marché spéculatif. Il s'ensuit la valse des restructurations : *j'achète, je vends, comme au monopoly*. Deux réformes en France ont été adoptées dans ce sens de la réification de l'entreprise. On peut déplorer qu'elles l'aient été sur l'initiative de Dominique Strauss-Kahn. La loi du 2 juillet 1998 par exemple levait un interdit absolu en autorisant les rachats d'actions par les actionnaires mêmes des sociétés. On considérait auparavant que c'était l'actionnaire qui finançait la société et non pas comme c'est le cas aujourd'hui, la société qui doit financer l'actionnaire.

### **► Un bien nécessaire : la démocratie politique et sociale**

Il semble que l'urgence est bien le retour de la politique sociale et de la démocratie sociale. Ce ne sont pas les experts qui vont construire le monde de demain. La combinaison démocratie politique et sociale est indispensable en raison de la déconnexion abyssale des partis politiques avec les réalités des vies et des conditions de travail. Il est alarmant de constater le déficit de représentativité dans les deux assemblées en France, Parlement et Sénat. Pour exemple, sur 577 députés, il y a trois ouvriers et huit employés et au Sénat, sur 343 sièges, deux ouvriers et dix employés du secteur privé ! Comment discuter objectivement des retraites au Parlement quand les tout premiers concernés sont privés de représentation ? Respectons la démocratie sociale. Contrairement à la démocratie parlementaire — certes nécessaire — purement quantitative (un homme, une voix), la démocratie sociale est une représentation qualitative et diversifiée de la société (un groupe d'intérêts, une voix). Elle n'interdit pas les conflits sociaux ; elle fait de ces conflits l'un des moteurs de la découverte de la règle. *Et puis enfin, les ressources de l'Europe ne sont pas dans les coffres des banques, mais bien dans la tête de ses citoyens, qui pensent en plusieurs langues et conversent par delà les frontières.*

## RÉPONSES À ALAIN SUPIOT ET DÉBAT

### Emmanuel Jahan

*Air France KLM, Practical Actors Group (PAT) de Capright, Paris, France*

Nul doute pour moi qu'Alain Supiot a dédouané les États membres de L'UE de leurs responsabilités. Dans la directive de 1996 Détachement des travailleurs, la Cour donne aux États la possibilité d'imposer ou d'étendre les conventions collectives afin qu'elles soient d'application générale. Le salaire minimum en Suède, par exemple, s'applique par convention collective et non par la loi comme en France. Or les pays, du fait peut-être des relations qu'ils entretiennent avec les partenaires sociaux n'ont rien fait. D'une façon plus large, la démocratie dans chacun des États pourrait peut-être générer des changements au niveau européen. Encore faudrait-il que l'on abandonne ce réflexe de s'en remettre toujours à : « Bruxelles a dit... » Bruxelles, c'est aussi le Conseil et si les États membres le voulaient, ils pourraient changer les choses.

### Bernard Friot

*Sociologue, Professeur émérite, Université Paris Ouest Nanterre, IDHE, France*

Je m'inscris en faux contre ce que vous dites à propos de la Cour de justice européenne. L'arrêt contre le Luxembourg qui voulait augmenter son droit social minimum est un exemple flagrant de remise en cause du progrès social. Ce pays a été sanctionné au prétexte qu'il contredisait les règles du « libre détachement des travailleurs », et par conséquent de la libre installation des entreprises... Ces dernières n'ont souvent pas envie de se soumettre à un droit social plus élargi que dans leur pays d'origine. Et la Cour leur donne raison. Pire : les roquets nationalistes dont parle Alain Supiot sont plus inoffensifs que les roquets de cette jurisprudence qui sont toujours prêts à mordre aux chausses les États qui souhaiteraient améliorer leur droit minimum national ».

### Jean de Munck

*Sociologue, Professeur, Centre CriDIS, Université catholique de Louvain-la-Neuve, Belgique*

Merci à Alain Supiot pour son exposé dynamisant. Il a évoqué les roquets nationalistes mais je crois que cela se justifiait il y a dix ans. Aujourd'hui, on n'en est plus là au plan politique. On voit se développer un contre-pouvoir ou un contre-modèle européen qui n'est pas le fédéralisme de solidarité auquel nous aspirons mais un « confédéralisme de compétitions ». Si les nations en Europe veulent préserver l'État social, elles doivent se débrouiller seules. La Belgique, l'Italie, la France, l'Allemagne doivent sauver leurs institutions si elles le désirent et les pays moins protecteurs pourront jouer leur avantage compétitif tout en aspirant au modèle et aux conditions de vie des pays les plus protecteurs. Et puis il y a l'abandon de la question du travail et je partage l'avis d'Alain qu'il faut rouvrir cette question. On touche aux limites du système fordiste qui est

presque un paradis pour certains nostalgiques. Jusque là, la servitude que représentait le travail était compensée par du temps de loisir et des revenus hauts. C'est ainsi qu'on a vu se développer un marché de consommation colonisé par le capitalisme qui prétend organiser toute notre vie, nos désirs, nos rêves les plus intimes, nos utopies. Il suffit de se promener dans n'importe quelle ville pour s'apercevoir que c'est le marché qui prétend s'emparer de nos rêves. Je pense que la question du consumérisme est devenue une question clef, y compris pour une politique qui rouvrirait la question du travail. On a trouvé des compensations au travail mais la gauche européenne a renoncé au programme de libérer le travail.

### **Robert Salais**

*Economiste, ancien administrateur de l'INSEE, IDHE, Paris, France, coordonnateur du projet Capright*

S'éloigner de la constitution du travail comme chose ou objet d'une pure technique est vraiment un défi et un enjeu essentiel de notre programme de recherche. Je pense qu'il faut revenir sur l'histoire pour comprendre les ouvertures opérées par le mouvement social et comment il a marqué certaines époques. Les pays européens n'ont pas réagi de la même manière face à la rationalisation du travail et il convient de le rappeler. Dans les années 30, une partie du mouvement ouvrier français a combattu cette rationalisation, la voyant comme une pure technique managériale. Le syndicalisme révolutionnaire était très puissant à l'époque au sein des organisations alors que cela était plus nuancé en Allemagne. Dans le même temps, la Grande-Bretagne avait une vision forte du travail en tant que métier. C'était une autre façon de lutter contre la rationalisation.

### **Alain Supiot**

*Juriste, Professeur, Directeur de l'Institut d'études avancées de Nantes, France*

Sur la responsabilité de la Cour de justice européenne, j'insiste sur le fait qu'elle fait de moins en moins preuve de prudence en matière de droits sociaux et surtout depuis 2007, avec l'élargissement aux pays post-communistes. Les minima inscrits dans la directive de 1996 sont désormais interprétés par la jurisprudence comme un plafond. L'arrêt Laval interdit aux syndicats d'agir contre les entreprises qui refusent d'appliquer à leurs salariés détachés dans un autre pays les conventions applicables dans ce pays. La Cour reconnaît certes que le droit de grève « fait partie des droits généraux du droit communautaire » mais elle interdit de s'en servir pour obliger les entreprises d'un pays *A* qui opèrent dans un pays *B* à respecter l'intégralité des lois et des conventions collectives de ce pays *B* au motif que ce serait une entrave à la libre prestation de services. Les pays post-communistes ont bien compris que le lieu législatif par excellence en Europe était la Cour. De plus, en l'absence de pondération

des voix, avec un juge par État, leur pouvoir politique en est renforcé. Leurs travailleurs qui seraient détachés dans un pays tiers pour implanter une usine par exemple, n'auraient pas le droit de revendiquer les droits applicables dans ce dit pays. Ainsi, des travailleurs venus des pays ex-communistes bénéficient des droits de leur propre pays et non de ceux plus élevés, applicables dans le pays d'accueil. Les règles du commerce prévalent désormais au mépris du « libre exercice du droit syndical » tel que garanti par l'Organisation internationale du Travail (OIT). Force est de reconnaître que l'Europe, comme le dit Jean de Munck, n'est plus conçue comme un lieu de solidarité entre États mais comme un lieu de mise en compétition qui a une portée plus globale encore. Au bout du compte, la mise en concurrence des travailleurs ne concerne pas les seuls travailleurs européens. Quand les responsables de la Banque mondiale disent aux Maliens de faire de l'agro-carburant pour être compétitifs, se doutent-ils que les gens n'auront plus de quoi se nourrir et traverseront le Sahara pour venir se noyer au pied de l'Europe ? L'absence de réflexion sur les règles du commerce international pousse à des mouvements de population et on construit des murs. Il faudrait un peu plus de viscosité en matière d'échanges de capitaux et de marchandises et tout de même un peu plus de civilité dans la circulation des personnes !

NdlR : Jean de Munck et Bernard Friot évoquent les « roquets nationalistes ». Dans sa présentation orale, Alain Supiot avait en fait parlé de « hoquets nationalistes ».

# 1

1<sup>re</sup> partie

## De l'activation à la promotion des capacités

Présidée par Robert Lindley, Professeur d'économie, IER, Université de Warwick, Royaume-Uni

### RECHERCHE

#### **Politiques de l'emploi « intégrées » ou comment mettre en capacité les travailleurs marginalisés au niveau local ?**

**Sebastian Künzle**

*Sociologue, Doctorant, Université de Oldenburg, Allemagne*

Partout en Europe, la réussite des politiques sociales et de l'emploi n'est plus l'apanage du seul État providence mais, dans une large mesure, de la gouvernance locale. Résultat de la décentralisation, l'organisation des politiques locales est devenue un véritable défi si l'on veut promouvoir les capacités des personnes les plus éloignées de l'emploi et les *inclure* sur le marché du travail. Le projet Capright a rendu possible une étude empirique détaillée, menée par nos équipes de recherche sur 22 territoires locaux des États membres en Autriche, Belgique, France, Italie, Pologne, Portugal et Royaume-Uni plus la Suisse. Ces cas d'études ont révélé une tendance nouvelle et forte à considérer la citoyenneté universelle, concrétisée par des interventions des pouvoirs publics plus ciblées et personnalisées que par le passé. Au-delà de cette observation partagée, les politiques locales donnent des résultats hétérogènes en fonction principalement des modes d'organisation et d'encadrement.

#### **► De la conception de la gouvernance locale contre la marginalisation**

Chaque fois qu'un programme vient d'en haut, qu'on essaie d'appliquer une politique nationale à l'échelle locale, sans l'assurance que des acteurs locaux

puissants pourront mettre ces modèles de développement en œuvre, le résultat est un échec. En Italie, où il y a eu la volonté de développer un programme universel de type RMI ou RSA sans le soutien et les initiatives des services locaux pour l'emploi des personnes les plus marginalisées, *l'inclusion* n'a pas pu aboutir favorablement. De même, au Royaume-Uni, les aides expérimentales, engagées au niveau national et visant à établir des partenariats avec le niveau local ont échoué. Ce dernier modèle est basé sur la concurrence des services locaux et des statistiques de placement. Cela s'apparente à du « centralisme local » ! Une initiative plus heureuse nous est révélée par nos collègues autrichiens où la ville de Vienne a réussi à prévenir la marginalisation de ses salariés par des programmes variés se basant sur la participation des parties prenantes avec des offres de services personnalisées. L'inclusion s'articule bien autour de deux approches : celle par les capacités propres des individus et celle de la gouvernance locale qui doit favoriser le développement de ces capacités.

### ► **L'étude met en évidence trois concepts de gouvernance en faveur de l'inclusion**

Tout d'abord, l'aide publique ne peut se concevoir sans envisager la « citoyenneté sociale », concept qui assure un revenu de base à toute personne marginalisée parce qu'elle n'est pas incluse dans le marché du travail. L'administration publique est garante du bon fonctionnement et du contrôle de ces prestations tant au niveau légal qu'au niveau des agences locales pour l'emploi. Dans ce cas, les acteurs publics de niveau local interviennent peu.

#### **Concept d'inclusion basée sur le marché**

Les citoyens sont considérés comme des clients devant prendre des initiatives pour revenir sur le marché du travail. Ils sont exposés à la compétition du marché. Il y a externalisation des mesures et des programmes et les agences pour l'emploi sont guidées par la performance et le benchmarking. Les acteurs publics sont dispersés et ont peu d'influence.

#### **Concept d'inclusion décentralisée**

Dans ce cas idéal, l'État délègue aux territoires le pouvoir d'organiser l'inclusion selon les conditions territoriales. Les prestations de services sont assurées par des professionnels de l'administration publique et les individus en sont les bénéficiaires et peuvent développer leurs compétences pour s'assurer un retour sur le marché de l'emploi. Les techniques de contrôle sont assez élevées et s'opèrent selon des règles, des normes et des indicateurs.

### **Concept d'inclusion participative**

Ce mode d'organisation considère l'individu comme un citoyen autonome qui agit, en négociant avec les services locaux pour l'emploi, pour promouvoir ses propres compétences et capacités. Aussi, les programmes locaux ou régionaux permettent une forte autonomie à ceux qui les mettent en oeuvre en partenariat avec les chercheurs d'emploi. Ces acteurs locaux jouent un rôle majeur et cherchent une légitimité à travers ces programmes. Les techniques de contrôle se basent ainsi sur des processus de confiance, de mutualisation.

Ces trois approches ont le même objectif : elles visent une intervention plus personnalisée que ce qui existait dans le passé. C'est bien ainsi que se définit la gouvernance locale, comme un concept participatif de l'inclusion active, sociale, offrant aux gens un choix de services ciblés pour retrouver un emploi. Bien sûr, ces types d'intervention ne peuvent exister et donner des résultats positifs qu'à la condition de réunir trois éléments : la territorialisation des politiques et des services, l'institutionnalisation des modes locaux d'intervention pour les aides sociales, et la mise en oeuvre de techniques de management pour contrôler les prestations accordées au niveau local.

#### **► Le cas français**

La politique décentralisée en France permet une large autonomie au niveau local. Le département gère jusqu'à l'assistance sociale dans l'attribution du RSA. Bien que les départements aient les compétences d'organiser eux-mêmes les services sociaux et de l'emploi, ils externalisent auprès d'autres organisations et associations. Divers acteurs interviennent, répondent à des appels d'offres et on parle plus d'interaction que de contrôle. Les résultats et l'analyse sont largement basés sur l'échange qui a lieu entre le département et les prestataires. Une telle politique prône la *capacité locale*.

En conclusion, il semble bien que les politiques développées au niveau local offrent plus de chances d'accroître les compétences et les capacités individuelles des personnes éloignées de l'emploi. Les *prestations participatives* sont délivrées sur une base de confiance et de négociation entre maintes parties prenantes locales qui disposent des ressources pour encourager les gens à participer à la société.

## **Action publique et liberté de choix pour les chômeurs : étude contrastée de l'Allemagne et de l'Espagne**

**Peter Bartelheimer, René Büttner, Tanja Schmidt, Marti Lopez, Joan Miquel Verd**

### **RAPPORTEUR :**

**Joan Miquel Verd**, *sociologue, Professeur associé, QUIT, Université autonome de Barcelone, Espagne*

**L**a seule évocation de la politique sociale éloigne de l'approche économique classique. La personne sans emploi reste bien dans la vie et on ne peut parler des politiques d'activation pour l'emploi sans tenir compte des contextes personnels que sont la famille, le couple, les périodes de vie du salarié. Comment les individus utilisent-ils les ressources dont ils disposent pour construire leur propre avenir ? Dans les orientations politiques actuelles, tout ce qui n'est pas emploi n'est pas pertinent. Nous verrons dans cette étude comparative que les vies ne se résument pas à avoir un emploi ou pas d'emploi. Nous nous demanderons si l'approche d'activation est bien la panacée.

### **► Deux réalités différentes**

Cette étude empirique a été réalisée par deux équipes de chercheurs : l'une, espagnole, basée à Barcelone (QUIT) et l'autre en Allemagne (SOFI). Chacun sait que l'idée d'activation, ou de politique d'incitation au retour à l'emploi est une trouvaille européenne. Mais on verra qu'elle est comprise ou appliquée différemment selon qu'on réside en Allemagne ou en Espagne. En Allemagne où les politiques d'activation et les contraintes sont plus fortes qu'en Espagne, on a des résultats de retour à l'emploi parfois étonnants, voire décevants. Au-delà de certains facteurs culturels, les réalités du marché du travail ne sont pas non plus les mêmes. C'est pour toutes ces raisons que nous avons choisi une approche multidimensionnelle pour réaliser cette étude. La personne privée d'emploi n'est pas vue comme un individu isolé mais comme faisant partie d'une famille, d'un ensemble sociétal. L'approche longitudinale ou temporelle s'est révélée très intéressante parce que la période de chômage s'inscrit dans un contexte d'évolution de la personne au plan professionnel et personnel. Rien n'est figé !

### **► Evaluation comparative**

L'objectif de la recherche comparative résumée ici a été de se demander si l'intervention des institutions permet véritablement à une population au chômage d'avoir un plus grand éventail de choix. Les deux équipes de Capright ont essayé d'évaluer en quoi le cadre institutionnel peut contribuer à augmenter les opportunités de toute personne qui a des objectifs dans sa trajectoire professionnelle. Autrement dit, le but est d'identifier la capacité des travailleurs à faire

face aux changements et aux problèmes d'orientation causés par le chômage, puis le rôle des politiques sociales dans l'accompagnement des carrières individuelles. L'étude a porté sur des situations de non emploi, comme tournants dans les trajectoires individuelles, ou événements potentiellement critiques, qui permettent d'évaluer l'effet des mesures de protection sociale sur l'amplitude des options possibles. L'Allemagne et l'Espagne ont été choisies parce qu'elles sont des cas contrastés tant pour ce qui est du déploiement des ressources que pour le degré d'activation des politiques en direction des populations sans emploi. En Espagne, la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) semble avoir eu peu d'effets alors qu'en Allemagne elle a donné lieu à une redéfinition profonde de la politique du marché de l'emploi. En effet, le système de protection de l'emploi espagnol ne remplit pas vraiment les obligations et engagements liés à la stratégie d'activation. La politique allemande, au contraire, a effectué un virage, passant d'une politique de l'emploi active qui promeut l'employabilité par l'intervention dans le système de l'emploi, à une politique d'activation, favorisant la mise à disposition d'emplois sous-payés et peu encadrés.

### ► **Méthodologie**

La recherche s'est organisée selon deux phases, la première phase utilisant des données quantitatives et la deuxième, des données qualitatives. Il s'agissait d'abord d'identifier des modèles de vie similaires dans la population des deux pays. Dans la seconde période, des informations biographiques individuelles ont permis d'évaluer l'impact des différentes politiques sur les trajectoires. La phase quantitative nous a permis grâce à des bases de données dans chaque pays de définir des profils et nous en sommes vite arrivés à la conclusion qu'il fallait passer à une approche qualitative. La première phase a été un moyen d'identifier des groupes similaires dont on pouvait extraire des individus pour la deuxième phase d'analyse. Des profils de population active présentant plus de points communs pendant leur période de chômage ont ainsi été identifiés. Des cas comparables (fréquence des périodes de chômage, caractéristiques socio-démographiques) ont été analysés. Notre propos n'est pas de publier les tableaux qui ont servi à la comparaison mais d'expliquer que des données comparables ont permis la comparaison. Dans le cas espagnol, on s'est appuyé sur des entretiens individuels et dans le cas allemand, sur la reconstruction de trajectoires individuelles.

### ► **Options et ressources à la disposition des chercheurs d'emploi**

Dans l'analyse des données, trois options sont considérées pour mettre fin au chômage : l'emploi de transition, la formation (pour augmenter l'employabilité) et la sortie du monde des actifs purs (quand des éléments de la vie privée amènent à prendre d'autres activités). Parmi cette dernière catégorie, on classe

aussi les déçus de la recherche d'emploi. La politique d'activation européenne donne la priorité à l'emploi de transition à prendre le plus tôt possible mais, dans notre analyse, qui considère l'approche de Sen prenant en compte toutes les options possibles pour le chômeur, les trois opportunités ont été traitées sur un plan d'égalité. Notre évaluation a tenté d'identifier trois ressources principales émanant du service public pour l'emploi et l'influence qu'elles peuvent avoir sur les options choisies et donc sur les trajectoires de vie. Citons-les : les aides financières, les services client en lien direct avec la recherche d'emploi et les mesures actives visant à diminuer le chômage.

### ► **Résultats et leçons à retenir**

Quelques éléments de conclusion peuvent être tirés après avoir pris en compte les options et ressources. Il faut garder présent à l'esprit pendant l'évaluation que le système espagnol est plus centré sur les allocations et moins orienté vers l'activation et que le système allemand est au contraire tourné vers le placement du chômeur. Toujours dans la pensée actuelle, le versement d'allocations est sévèrement critiqué car il n'aiderait pas le collectif des sans-emploi à remédier à sa situation de chômage. Contre toute attente, il apparaît que le haut degré de liberté d'action des Espagnols permet aux bénéficiaires de choisir les mesures les plus adaptées à leur situation personnelle. Cela se concrétise par de la formation ou de la qualification, une orientation sectorielle et une flexibilité dans l'utilisation du temps. Les allocations peuvent être utilisées pour simplement allonger la stratégie de recherche dans le temps, faire des formations longues ou courtes selon les besoins ou même pour s'occuper de sa famille quand il y a un double salaire dans le foyer. Ainsi la théorie avancée par l'économie néo-classique selon laquelle on échangerait simplement la participation au marché du travail contre des loisirs ne tient pas ! Pour les femmes, l'échange le plus couramment observé a lieu entre le travail payé et la famille ou bien un travail utile socialement.

Du côté de l'Allemagne, les mesures complémentaires au versement d'allocations n'ont un effet bénéfique que lorsque le montant des ressources allouées aux individus est élevé. Dans ce pays, la formation reste une clef de voûte du système de protection sociale pour l'emploi bien que les budgets aient été resserrés pour les formations de longue durée qui avaient pourtant prouvé toute leur efficacité dans la sécurisation des parcours individuels, tout spécialement lors de la conversion de l'économie est-allemande après la réunification. Les systèmes d'activation mettent plus l'accent sur le placement et les transitions de court terme vers le travail rémunéré mais on déplore, comme dans le cas de l'Espagne, que les services de placement, ou services publics de l'emploi (SPE) soient rarement une aide pour trouver un travail. De même, le système d'activation allemand, qui tient compte des ressources du partenaire du chercheur d'emploi, est certainement moins enclin à soutenir la participation des

femmes au marché du travail. La participation aux travaux domestiques est oubliée et par là même, la répartition selon le genre.

Notre étude en conclut que les allocations de chômage sont par défaut des *vecteurs de capacité amicaux*. En d'autres termes, l'absence de conditions astreignantes facilite un usage des ressources actif et adapté par les individus, leur permettant de faire le meilleur usage des options disponibles. Cependant, les suivis individualisés, lorsqu'ils sont vraiment adaptés, sont nécessaires pour élargir l'éventail de capacités des chômeurs, créant ainsi des options nouvelles et moins biaisées en ce qui concerne le genre. La recherche fait ressortir un autre résultat lié à des arrangements individuels de genre et aux conditions du marché. Les femmes au chômage sont moins enclines à reprendre un emploi si elles ont des responsabilités familiales. Cette situation reflète la distribution des rôles dans le couple et la façon dont chacun compte sur les ressources de l'autre dans des situations de chômage.

Seul un changement sociétal profond (en Espagne comme en Allemagne) ou bien une politique ferme et bien définie du travail et de la conciliation familiale au coeur de l'État providence pourrait changer cette règle. Les effets des politiques publiques de l'emploi sont également freinés par la situation dégradée des marchés du travail. Il n'y a rien d'étonnant à ce que les individus, en Allemagne comme en Espagne, compensent la discontinuité dans l'emploi par d'autres ressources économiques familiales ou des réseaux sociaux qui s'avèrent plus importants que les politiques de l'emploi. Les services de placement des chômeurs restent le maillon faible du système. Enfin notre étude, basée sur l'approche de Sen qui tient compte des différents facteurs humains et contextuels, a mis en lumière les dysfonctionnements de l'activation. Aucune évolution des capacités n'est possible sans tenir compte des parcours et des contextes familiaux. Il faut procéder à un état des lieux réaliste pour remédier au chômage. Dans ce contexte d'activation, les femmes sont les premières à vouloir échapper au système de placement. Les Allemandes le savent bien, elles qui sont de plus en plus confrontées au travail à temps partiel. On est tenté de se poser la question de savoir si l'argent utilisé pour la politique d'activation ne pourrait pas plutôt servir à modifier la composition du marché du travail.

## INTRODUCTION À LA DISCUSSION

### John Clarke

*Professeur en politiques sociales, Open University, Londres, Grande-Bretagne*

**R**éfléchir comporte toujours un danger ! Les études de terrain menées par nos deux groupes de chercheurs et présentées aujourd'hui par Sébastien Künzel et Joan Miquel Verd sont impressionnantes. Dans leurs études comparatives, ils cherchent à comprendre les changements opérés dans les politiques de l'emploi en général mais aussi à analyser la connexion entre ces mutations et les changements mêmes au sein des organisations locales chargées de mettre en oeuvre ces politiques. Si tant est qu'on puisse comparer différents pays qui ont des conceptions souvent différentes de l'État, nos amis mettent en évidence le vide et notre difficile positionnement entre ce qu'on appelait l'État providence en voie de disparition et les différents organismes locaux chargés de s'occuper des chômeurs. Il faut relever ce qui est marquant dans chaque étude et ensuite faire ressortir les sujets qui élargissent naturellement le débat : les nouvelles conceptions de l'État et du travail.

#### ► **Défis pour les politiques locales d'intégration des chercheurs d'emploi**

La démonstration est clairement faite que, dans les divers pays européens étudiés, le passage d'une politique nationale à une gouvernance décentralisée et territoriale permet l'expérimentation de politiques variées. On est loin d'une simple application au niveau local du modèle national ! Cela oblige à innover constamment.

#### ► **Le paradoxe espagnol**

L'étude comparative entre l'Espagne et l'Allemagne revient sur deux modèles nationaux, ébranlant toutes les certitudes sur lesquelles se sont bâties les politiques d'activation et d'inclusion en matière d'emploi depuis au moins une dizaine d'années. Alors que les deux pays procèdent de la même façon au versement d'allocations de chômage, l'usage qui en est fait en Espagne permet aux individus indépendants, contre toute attente, d'organiser et de planifier leur vie, de faire des choix parmi toute une gamme de mesures d'activation et de ne pas se couper du marché du travail. C'est un constat hallucinant, loin de la logique promue depuis vingt ou trente ans selon laquelle les personnes sans emploi doivent à tout prix être occupées. On assiste à une inversion du proverbe capitaliste bien connu : *le temps, c'est de l'argent* qui devient *l'argent c'est du temps* ; Ainsi, ceux qui sont au chômage peuvent mener leur vie, de multiples façons. La question de la politique d'activation est à contre courant de ce qui vient d'être évoqué puisque le seul but recherché est la remise au travail.

### ► **Qu'est-ce que le travail ?**

Il faut tirer les leçons d'un tel constat et admettre que la politique d'activation va de pair avec l'obsession du travail rémunéré comme si c'était la seule forme de travail possible. Pourtant, le travail payé ne rime pas nécessairement avec implication ou engagement d'une façon peut-être utile au plan social. On pourrait citer les ONG, le secteur du volontariat mais aussi les personnes qui réfléchissent et visent à s'améliorer sur le plan personnel ou éducatif, tout ce qui est utile au plan sociétal bien que non payé. Le paradoxe ouvre sur cette question de ce qu'on est supposé faire dans la vie et sur le rôle de l'État qui ne peut accorder la confiance nécessaire aux gens pour qu'ils prennent leurs propres décisions. Le travail même n'est plus ce qu'il était dans le passé. En Grande-Bretagne, il est inquiétant de voir la façon dont on veut mettre les gens au travail, pour qu'ils s'habituent, se lèvent le matin, se rendent au bureau le matin à heure fixe. Cela relève d'un fantasme datant des années 50 qui est dépassé. Parler du travail dans nos sociétés modernes comme si les conditions, les relations, les mérites, les règles et les expériences étaient inchangés est un véritable marché de dupes. La réalité est tout autre. Pour ceux qui sont sortis du marché de l'emploi, l'expérience quotidienne va de pair avec travail payé, précaire, partiel et fragmenté.

### ► **Il était une fois l'État...**

Avons-nous la même conception dans nos différents pays européens de ce qu'est l'État ? Rien n'est moins sûr. Mais on est au moins sûr d'une chose, c'est ce que l'État n'est plus cet État énorme, presque tangible. Au temps des relocalisations, des partenariats, l'État était encore visible et répondait présent. Or, aujourd'hui, le chômeur ou le chercheur d'emploi est face à des organismes partenaires, des structures hybrides bâties selon des principes de gouvernance mais ne répondant pas au nom d'État. On est entre deux et cela crée un vide. Et c'est encore accentué par de nouveaux concepts comme on en a le secret en Grande-Bretagne et qui s'exportent à merveille ailleurs en Europe. Après le *management public*, c'est la *grande société* qui arrive ! Il est beaucoup question ces temps-ci du secteur du volontariat, du bénévolat. Mais ce secteur remplace-t-il l'État ou l'aide-t-il à construire une société ? A Londres ou ailleurs, des bureaux se font face. D'un côté de la rue, une association bénévole et de l'autre, un grand prestataire de service de l'emploi. On se trouve confronté à la difficulté d'avoir à définir les nouveaux contours du pouvoir décisionnel. Une nouvelle politique doit émerger et tracer une nouvelle organisation du pouvoir moins floue. On ne peut qu'être surpris du manque d'efficacité de ceux qui essaient d'organiser la vie des gens.

## ► Droit au travail versus droit de ne pas travailler

Nous avons tous en mémoire les campagnes pas si lointaines qui faisaient se dresser les partis de gauche et les mouvements progressistes contre les vicissitudes des économies capitalistes au nom du *droit au travail*. Mais à l'heure où nous sommes rentrés dans l'ère du *devoir de travailler* — aussi précaire, abaissant, avilissant ou dégradant que soit ce travail — la question de savoir si nous devons continuer à exiger le *droit au travail* mérite d'être posée. Quel sens prendrait alors le *droit de ne pas travailler* ? Les gens s'autoriseraient à mener une vie riche, intéressante sur bien des aspects et socialement utile, échappant ainsi aux conditions réductrices du travail payé. En regard des promesses politiques non tenues (et probablement intenables) que les gouvernements feront encore de créer du travail honorable ou, encore plus incertain, du travail rémunérateur, n'avons-nous pas besoin de mener une réflexion sur les avantages qu'il y a à travailler ?

### IMPLICATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES

#### Mireille Elbaum

*Economiste, Professeure, Conservatoire national des arts et métiers, Paris, France*

Mireille Elbaum, retardée par son train, regrette d'avoir manqué la première partie des présentations et la lecture d'Alain Supiot. L'approche par les capacités pose pour elle un paradoxe. Alors que cette approche est très concrète, séduisante et à potentiel opérationnel, elle n'entre que difficilement dans les raisonnements des décideurs et reste largement ignorée des débats, y compris au sein de l'économie non standard, à la différence du *care* ou de l'investissement social. Outre des questions de vocabulaire, il y a pour elle six raisons à cet état de fait.

1. Cette approche requiert un environnement économique stable. Or les conditions actuelles (sous-emploi, précarité) et les politiques macroéconomiques en Europe (assainissement budgétaire, absence de coordination entre les états) s'y opposent.
2. Notre système de protection sociale (« bismarckien »<sup>1</sup>) n'arrive pas à intégrer les objectifs de sécurité économique des personnes et des trajectoires, voir par exemple la difficulté de passer à des droits fondés sur la personne, d'arriver à la portabilité des droits, l'aggravation des inégalités sociales à la suite des réformes des systèmes de retraites ou en raison de la couverture limitée des protections mutuelles complémentaires.

<sup>1</sup> NdIR : « Bismarckien » est intraduisible. Il est emprunté à une typologie des États-providence, fort critiquable au demeurant, qui considère comme « bismarckiens » des États-providence fondés sur l'assurance sociale par le travail dont le Reich allemand aurait été le promoteur.

3. L'approche par les capacités remet en cause l'offre publique telle qu'elle existe. Elle vise à adapter cette offre aux personnes, à leur permettre d'exercer réellement leurs droits sociaux. Or tout ce que l'on a tenté jusqu'à présent dans cette direction rencontre de grandes difficultés. La partie insertion du RSA est très préoccupante, l'attribution du complément de revenu est complexe et obéit à une logique inquisitoriale, semblable à celle de l'aide sociale et totalement inadéquate. Les chômeurs ont, à côté du travail, tout autant des problèmes de santé, de transport, de garde des enfants, de logement. Face à leurs besoins, on a des interventions publiques morcelées, chacune ayant sa logique sans cohérence avec les autres. Comment par ailleurs définir des politiques compensatrices ou de discrimination positive sans risquer la stigmatisation des bénéficiaires, notamment par les employeurs ?
4. La promotion de la liberté individuelle de choix peut-elle faire l'impasse sur les questions de contrôle et de suivi ? De l'avis de Mireille Elbaum, non, car les revenus sociaux sont financés par ceux qui payent impôts et cotisations sociales. Il faut une contrepartie normative à la liberté de choix, qui ne peut rester incontrôlée, sinon on ne répond pas à la critique croissante que les classes moyennes formulent à l'égard des allocations et minima sociaux. Les formules d'incitation telles que la dégressivité des allocations dans le temps, si elles ont l'air moins brutales, ont l'inconvénient de ne pas différencier entre ceux qui ont vraiment besoin de ces allocations et les autres. Plus que l'activation, un dialogue-suivi avec contrôle est préférable, avec des engagements équilibrés de part et d'autre (y compris des entreprises).
5. L'approche par les capacités plaide avec quelque raison pour la territorialisation de l'insertion. Mais on risque le grand écart entre la décentralisation pour lever de manière plus adéquate les obstacles concrets à une bonne insertion qui résident dans l'environnement des personnes, et l'universalité des droits qui implique la généralité d'un droit fondamental. Mireille Elbaum craint qu'on en revienne à des interventions discrétionnaires qui induiraient des inégalités difficilement justifiables ; alors qu'on a fait le chemin inverse avec la couverture médicale universelle (CMU).
6. L'évaluation des résultats est plus difficile à réaliser dans l'approche par les capacités. Il faut pouvoir apprécier dans la durée, disposer de données contrefactuelles (que seraient les résultats en leur absence ?), de données de panel grâce à des échantillons représentatifs d'individus suivis dans le temps. Les résultats sont plus difficiles à interpréter, donc à s'approprier par les décideurs. La pression politique est forte pour se limiter à quelques indicateurs sociaux très synthétiques. Mireille Elbaum était moins critique de la méthode ouverte de coordination antérieure (MOC) que Robert Salais ou Alain Supiot, car elle trouvait qu'elle comportait de multiples indica-

teurs selon des logiques plurielles, ouvrant sur des analyses précises. En revanche, l'indicateur d'inclusion sociale, présent dans l'Agenda 2020, est proprement monstrueux, mélangeant des éléments hétérogènes avec un effet de boîte noire.

On voit donc que l'approche par les capacités, appliquée aux politiques d'insertion dans l'emploi et sociale, soulève plus de problèmes qu'elle n'offre de solutions. Un des problèmes majeurs est qu'avec la crise nous sommes dans l'urgence de court terme où il faut trouver des solutions rapides répondant aux maux les plus urgents, alors que l'approche par les capacités est une stratégie de long terme qui a besoin du long terme pour s'implanter.

NdlR : A la remarquable ouverture au débat de Mireille Elbaum sur la mise en œuvre politique d'un passage de l'activation vers la promotion des capacités, il manquait, cette matinée-là de manière infortunée, deux des protagonistes principaux (bloqués par les tempêtes de neige sur leurs aéroports respectifs) : Noel Whiteside et Jean-Michel Bonvin. Dans leur exposé, puis dans la discussion générale, tous deux auraient pu répondre, et souvent anticiper les questions posées. Noel Whiteside aurait rappelé les conclusions des recherches historiques conduites sur le besoin de coordination territoriale et horizontale des agences publiques pour pouvoir prendre en charge l'intégralité des besoins (question 3 de Mireille Elbaum). Jean-Michel Bonvin, au cours de son intervention, aurait souligné les contradictions fondamentales des politiques d'activation et démontré la nécessité d'une autre approche, fondée sur la liberté de choix, sur l'action située et sur une évaluation processuelle (questions 4 à 6). Nous avons donc introduit, de manière fictive, mais avec leur accord, Noel Whiteside et Jean-Michel Bonvin en fin de discussion, en nous appuyant sur ce qu'ils avaient prévu de dire.

## **LES POLITIQUES PUBLIQUES CONFRONTÉES À LA RÉALITÉ**

### **Laurent Aujean**

*DG Emploi, Affaires sociales et égalité des chances, Commission Européenne*

[Les propos résumés ici n'engagent que leur auteur et n'engagent pas la Commission européenne]

Le projet Capright, financé par le 6<sup>e</sup> Programme cadre de la recherche de la Commission européenne, a pour objectif d'appliquer à l'Europe sociale ces deux approches : celle par les capacités de l'économiste Amartya Sen, d'une part, et celle par les ressources, d'autre part. Nous avons entendu une diatribe sans nuance de la part d'Alain Supiot contre la « dictature néo-libérale » menée par les institutions européennes qui n'auraient pas de légitimité démocratique.

### **► Du rôle des institutions européennes et des États membres : partage des compétences**

La Cour de justice européenne n'a pas ce pouvoir sans limites qu'Alain Supiot lui attribue. C'est une offense faite aux eurodéputés qui ont vu leur rôle renforcé depuis quelques années ! Le pouvoir de co-décision du Parlement européen et de la Commission est bien réel, même sur les questions de budget. Est-il utile de rappeler que l'Europe sociale, que la Commission appelle de ses vœux depuis des décennies, ne se fera pas sans les États membres. Ce sont les États

qui ont bien souvent le dernier mot lorsque des initiatives, législatives ou non, sont débattues au Conseil. Il faut avoir assisté à des négociations de propositions par la Commission pour se rendre compte que certains États membres font obstruction à une harmonisation par le haut des législations sociales. Les propositions récentes visant à améliorer les droits au congé de maternité, au congé parental ou encore la directive sur l'interdiction de toute discrimination en dehors même du champ d'application de l'emploi en sont des exemples criants.

### ► **L'agenda 2020 de la Commission et la justice sociale**

Comptant trois initiatives sociales sur sept parmi les initiatives phares proposées, la stratégie Europe 2020 est en réalité plus équilibrée qu'on ne le dit. Une première proposition porte sur la jeunesse en mouvement et a pour objectif de « libérer le potentiel des jeunes aux fins d'une croissance intelligente, durable et inclusive ». Une deuxième a pour objet la mise en place d'une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois, autrement dit une contribution européenne au plein emploi. Enfin la troisième proposition vise à mettre en place une plate-forme de lutte contre la pauvreté. En outre, sur cinq objectifs-clés à atteindre en 2020, trois sont liés à des objectifs sociaux, d'éducation ou d'emploi. Et cela ne doit pas faire oublier qu'il existe déjà une stratégie européenne pour l'emploi combinée à une méthode de coordination dans la protection et l'inclusion sociale. On ne nie pas que la croissance reste l'objectif principal de la stratégie Europe 2020, mais il est dit que cette croissance se doit d'être *intelligente, durable et inclusive*. Il y a une volonté claire de combattre la pauvreté, l'exclusion sociale, le phénomène des travailleurs pauvres et de promouvoir la qualité de l'emploi et l'égalité des chances. D'aucuns peuvent penser que le bien être des citoyens européens ne passe pas par la croissance et l'emploi, mais que cela dépasse le sujet d'aujourd'hui. Néanmoins, il est intéressant de rappeler que la Commission a fait récemment des pas en direction de mesures de bien-être alternatives à celles des mesures classiques de calcul de PIB.

### ► **Quelles politiques actives du marché du travail pour l'Europe ?**

Partant des recherches qui nous sont présentées en première partie de ce colloque, nombreux sont les enseignements à tirer pour les États membres dans la mise en œuvre de leurs politiques. Ce dont nous avons à rediscuter aujourd'hui, c'est du difficile équilibre entre efficacité économique et justice sociale et du rôle que peuvent jouer les États dans un contexte européen. Force est de reconnaître que la situation de crise économique et financière, devenue crise sociale et crise des finances publiques va constituer un frein

supplémentaire dans la recherche de cet équilibre. « On doit faire plus et mieux avec moins de ressources ! »

### **Maigres investissements au service des politiques de l'emploi**

S'agissant de la nécessité de réformer les marchés du travail, les États membres sont plutôt dans le consensus. Ils s'accordent à reconnaître que les taux élevés de chômage structurel sont une perte de capital humain inacceptable, propre à décourager les travailleurs qui sortent prématurément du marché du travail et se retrouvent en situation d'exclusion sociale. Alors, ces dernières années, l'accent a été mis sur *les politiques actives du marché du travail* pour permettre aux chômeurs et aux inactifs, surtout aux plus faibles, de revenir plus facilement en emploi.

Un des enseignements à retenir des recherches présentées aujourd'hui, c'est que si l'on veut augmenter l'employabilité des individus et leurs capacités à retrouver un emploi de qualité, on ne peut faire l'impasse sur les ressources. La même logique s'applique aux services publics pour l'emploi qui doivent bénéficier de ressources humaines et financières conséquentes pour assurer un suivi réellement personnalisé des chercheurs d'emploi. La Commission soutient en tout cas la nécessité de politiques intégrées de l'emploi où les contraintes et besoins du chercheur d'emploi sont pris en compte. La réalité actuelle est en décalage avec ces besoins puisque les États membres ne consacrent qu'une trop faible part de leur PIB à des politiques actives du marché. En 2008, seuls le Danemark et la Belgique y consacraient environ 1 %, suivis par les Pays-Bas, la Suède, la Finlande et la France avec 0,6-0,7 %.

### **Les apports de la « flexicurité »**

La Commission a amené ces dernières années les États membres à débattre de l'approche *flexicurité*, non pas comme une réforme clé en mains mais comme devant être adaptée au contexte local. On peut en citer certaines applications comme la formation tout au long de la vie avec des démarches ciblées en faveur des travailleurs les plus vulnérables ou bien des systèmes de sécurité sociale moderne protégeant les plus vulnérables ou assurant des retraites suffisantes à ceux dont les carrières sont incomplètes. C'est une approche qui nous apparaît équilibrée, entre efficacité et justice sociale, et pouvant mettre d'accord les partenaires sociaux. On ne minimisera pas les ressources qu'il faut investir pour maintenir une sécurité d'existence au chercheur d'emploi et lui assurer, non plus un poste de travail à vie mais une sécurité d'emploi tout au long de la vie. Les Danois qui ont mis cette politique en application savent que c'est un choix coûteux d'investissement mais qui est payant au final. Sans ressources suffisantes en termes de formation, d'indemnités chômage et de politiques actives, on risque de flexibiliser le droit du travail sans donner aux individus les *capacités* de retrouver rapidement un emploi de qualité. L'aspect

qualité est fondamental : il ne s'agit pas de remettre les gens en emploi mais d'assurer des transitions de qualité tenant compte des niveaux et des filières de qualifications des personnes. Les politiques actives du marché du travail ne sauraient se réduire à des objectifs quantitatifs de retour à l'emploi.

### ► **L'approche par les capacités à l'épreuve du terrain**

Essayons d'imaginer que, pour être opérationnelle, une telle approche rend indispensable le droit de s'exprimer et d'influencer les processus tant du côté des agents du service public pour l'emploi que de celui des bénéficiaires. Comment laisser concrètement une marge importante de manœuvre aux bénéficiaires vis-à-vis des règles d'activation qui bien sûr sont une approche par le haut ? S'agit-il du droit de « refuser l'activation » au risque de rendre cette politique inefficace ? Il faut se rendre à l'évidence : les autorités publiques en charge de l'emploi se concentrent avant tout sur l'efficacité des mesures pour « l'autonomisation » (*empowerment*) et la réintégration sociale et professionnelle des bénéficiaires. Pas sur la liberté de choix telle que prônée par une approche par les capacités ! Si l'on pouvait démontrer que l'on peut améliorer l'accès à l'emploi en se concentrant sur la liberté de choix, les concepteurs des politiques actives réviseraient peut-être leur copie. Or, les niveaux de chômage de longue durée et les résultats des mesures passives de ces dernières décennies ont plutôt poussé les États à donner une place importante aux mesures actives. Et puis, il est déjà assez complexe de mesurer et de comparer l'efficacité des politiques actives de sorte qu'on peut douter que les services publics pour l'emploi voudront y ajouter des variables socio-philosophiques ou qualitatives telles la liberté de choix des individus. Cette approche par les capacités, qui aurait certainement du mal à convaincre les décideurs politiques au plan opérationnel, a au moins le mérite de nous apporter des résultats que nous ne pourrions pas obtenir autrement et de nous faire prendre de la distance vis à vis des approches classiques et quantitatives. C'est en disséminant les résultats de ce projet au niveau national comme européen que l'on pourra ainsi prolonger le débat sur la meilleure façon d'assurer l'équilibre entre efficacité économique et justice sociale.

## DISCUSSION

---

### Ronan O'Brien

*Officier scientifique du projet Capright, DG Recherche, Commission européenne*

Je m'adresse à Sebastian Künzel. Je voudrais savoir si vos études de cas ont mesuré l'étendue de l'approche participative et si les conditions nécessaires sont réunies pour l'utiliser en matière de politique...

### Sebastian Künzel

*Sociologue, Doctorant, Université d'Oldenburg, Allemagne*

Sur le plan local, l'approche basée sur le marché est la plus répandue comme en Pologne ou au Royaume-Uni. En France et en Autriche où la participation est plus généralement observée, on applique une politique d'assistance sociale décentralisée, standardisée et régulée par l'État. Pourtant, une large gamme de services locaux pour l'emploi et les aides sociales (maladie, addictions, etc.) existe mais les bénéficiaires du revenu minimum n'y ont souvent pas accès. Les conditions territoriales sont extrêmement variables et déterminantes. Capright a permis d'explorer les différents types d'organisations existantes. Dans le nouveau programme européen qui démarre l'été prochain, il faudra aller plus loin en analysant la situation des bénéficiaires des allocations et des prestations. Alors, il sera possible d'évaluer les politiques sociales.

### Ota de Leonardis

*Sociologue, Professeure, Université de Milano-Bicocca, Italie*

Je voudrais revenir sur les trois modèles d'intervention : marché, État et participatif. Est-ce que le modèle basé sur le marché peut se conjuguer avec la régulation de l'État ? De même, le participatif peut-il s'inscrire dans les politiques sans avoir d'abord repensé le rôle de l'État en Europe ? De plus, le mot *bargaining* (négociation) pour le schéma participatif me rappelle trop le modèle de type marché. Il vaudrait mieux parler de discussion.

### Sebastian Künzel

Oui, il y a des différences très marquées entre ces modèles mais souvent, ils co-existent et même de façon cohérente au plan local. En France, par exemple, le modèle basé sur le marché s'inscrit dans une approche participative. Rappelons que la mise en oeuvre de ces trois modèles de façon partagée est un cas idéal ! Pour ce qui est du mot *bargaining*, il est pour moi bien choisi puisqu'il s'agit d'une participation des parties prenantes qui peuvent négocier de façon ouverte sur les différentes prestations de services offertes.

### **Emanuela Abbatecola**

*Sociologue, Chercheuse, Di.S.A., Université de Gênes, Italie*

Les présentations de ce matin sont riches d'enseignement et je sais qu'elles ont nécessité trois longues années d'études. Toutefois, je voudrais exprimer la frustration que je ressens en constatant que le problème de genre est laissé de côté ou au mieux, réduit à une part congrue dans vos exposés. Joan Miquel Verd dit que les femmes préfèrent en Espagne utiliser leurs allocations chômage pour éduquer leurs enfants. Ne s'agit-il pas plutôt d'un choix forcé ? En effet, le travail est souvent perçu en Europe comme un devoir pour les hommes et comme un droit relativement récent pour les femmes. Si le travail n'est pas un devoir, alors je me sens obligée en tant que femme, en cas de chômage, à faire le choix de m'occuper de ma famille plutôt que de chercher un travail. Je regrette que la construction sociale de la féminité ne soit pas prise en compte. Le genre change beaucoup de choses en termes de ressources et de capacités.

### **Joan Miquel Verd**

*Sociologue, Professeur associé, QUIT, Université Autonome de Barcelone, Espagne*

Je n'ai pas dit que les femmes préféreraient mais qu'elles choisissaient d'avoir du temps libre pour la famille, et lorsque ce temps est rémunéré ! Nous nous sommes intéressés à la question du genre mais le temps imparti dans ce colloque ne permet pas d'aborder tous les sujets de façon approfondie. Nous n'avons pas abordé non plus la construction par les qualifications et les compétences. C'était le meilleur argument prouvant que les allocations pouvaient être utilisées à autre chose qu'à la recherche d'emploi, par exemple pour des responsabilités familiales et nous savons tous que ce sont les femmes qui en ont le plus souvent la charge. Cela s'appelle la construction sociale de genre et j'espère que les responsabilités liées aux soins seront distribuées équitablement dans l'avenir entre les femmes et les hommes. La question posée était de savoir si les allocations permettaient une amélioration de la qualité-temps. La réponse est oui car dans le cas présent, la vie de famille est améliorée. Cela n'enlève rien au fait qu'il s'agit pour les femmes d'une identité forcée.

### **Janet Newman**

*Professeure en politique sociale et criminologie, Open University, Londres, Grande-Bretagne*

La discussion sous-tend que les citoyens disposent d'un choix autonome. Or, s'agissant de cette question de famille ou de garde, les décisions concernent davantage les relations entre les gens que le choix d'une seule personne. Si on opère un changement sémantique vers le relationnel, on pourrait peut-être mieux cerner le sujet.

## RÉACTIONS À LA PRÉSENTATION DE MIREILLE ELBAUM SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

### Les dérives du « New Public Management »

#### Noel Whiteside

*Historienne, Professeure de politique publique comparée, Université de Warwick, Grande-Bretagne*

La critique de Mireille Elbaum relative aux évolutions actuelles doit être poussée plus loin : ce qui est à l'œuvre aujourd'hui dans les politiques publiques, ce sont les techniques du *New Public Management*. Elles inspirent en France par exemple la RGPP (Réforme générale des politiques publiques). En Grande-Bretagne nous les connaissons bien depuis des années. Ce sont des techniques dérivées des gestions d'entreprise qui visent à maximiser à court terme la valeur pour l'actionnaire en se fondant sur des indicateurs quantitatifs et financiers. Les services et agences publics sont mis en concurrence avec des prestataires privés de manière à introduire des logiques de marché et des privatisations. Pour les agences pour l'emploi, l'assistance ou le placement et leur personnel, sont fixées des cibles à atteindre de plus en plus élevées. Dans la pratique, le demandeur d'emploi doit avant tout contribuer à atteindre la cible ; il est soumis à des pressions pour accepter le plus vite possible n'importe quel travail. Elles s'appliquent dans une logique hiérarchique *top-down*, séparément dans chaque domaine, ce qui aggrave l'émiettement des interventions alors qu'il faudrait entrer dans une logique de coordination horizontale. Il faut être conscient que ces « réformes » de gestion vont de pair avec l'abandon des objectifs de qualité de l'emploi, d'insertion durable et finalement de l'idée du plein emploi. A l'inverse, l'approche par les capacités réaffirme avec force la valeur de ces objectifs et essaie de préciser les voies opérationnelles d'une vraie réforme. Dans une telle réforme, appuyée sur une coordination « située » des différentes agences, l'objectif fixé à chacune d'elles, en relation avec les autres, est de rendre chaque chercheur d'emploi capable d'une insertion de long terme dans l'emploi. Cela suppose des règles de management nouvelles où ce n'est plus la performance quantitative de court terme qui compte, mais une évaluation partagée avec l'intéressé sur la qualité de son insertion ; donc un vrai dialogue à égalité de considération entre l'agent et le chercheur d'emploi et des ressources fournies aux agences quantitativement plus élevées et mieux calibrées pour une insertion de long terme. Tout cela est certes plus exigeant que la maximisation d'un indicateur de performance, moins gratifiant pour les décideurs (on peut comprendre qu'ils aient un peu de peine à s'assimiler les enseignements de l'approche par les capacités). Mais que faut-il collectivement choisir ? Satisfaire l'ego des décideurs et leur communication politique ou se conformer aux idéaux d'égalité, de justice et de démocratie ?

## Employabilité versus capacité

Jean-Michel Bonvin

*Sociologue, Professeur, Ecole d'études sociales et pédagogiques (EESP), Lausanne, Suisse*

### ► Promouvoir la réflexion et la responsabilité collective

L'approche par les capacités et les travaux d'Amartya Sen fournissent des critères pour évaluer les limites et dangers des politiques d'activation. Explicitons ces critères qui permettent de répondre aux interrogations de Mireille Elbaum et qui nous ont servi pour une enquête empirique approfondie de la mise en œuvre de ces politiques dans différents pays européens.

Rappelons d'abord ce que sont ces politiques. Elles entendent « activer » les dépenses sociales de manière à ce que leurs bénéficiaires retrouvent un emploi le plus vite possible, via des incitations financières (« *making work pay* ») ou par la contrainte (programmes dits de « *workfare* » où les bénéficiaires sont placés d'office dans des tâches en général sans qualification, ni avenir professionnel). La priorité est de maximiser le taux d'emploi global, indépendamment de la nature des tâches désignées comme « emploi » sans plus d'examen. Le taux d'emploi est un indicateur, promu par la Banque centrale européenne dans sa stratégie générale de dérégulation et d'austérité (on le retrouve dans l'Agenda 2020, critiqué à juste titre tant par Alain Supiot que Mireille Elbaum). Un tel « emploi » n'a plus rien à voir avec le plein emploi de l'après-guerre. Ces politiques ont été promues par la Commission européenne depuis 1997 et, bien avant elle, par l'OCDE. Il y a bien des variantes de l'activation selon les pays et leur tradition ; cela ne colle pas très bien par exemple avec la tradition républicaine française ou avec les systèmes sociaux des pays nordiques. Les citer en anglais rappelle opportunément leur origine anglo-saxonne, et leur conception morale sous-jacente dans laquelle l'individu est seul responsable de son sort et qu'il lui appartient de s'en sortir par lui-même.

Or, comme Amartya Sen le souligne, pour être mis en situation de responsabilité, encore faut-il en être capable, et donc être doté au préalable de capacités par les politiques publiques et par les entreprises. Sinon l'injonction de responsabilité n'est que la porte ouverte vers l'exclusion. De fait, l'évaluation des programmes d'activation, plutôt que de se centrer sur la rapidité de sortie hors des programmes devrait se focaliser sur la qualité et la durabilité des opportunités sociales créées. On devrait considérer l'attention portée à la participation des bénéficiaires et de leurs représentants à la création et à la définition de ces opportunités. De même faudrait-il regarder jusqu'où ces programmes accroissent la capacité de la collectivité de faire entendre sa voix et favorisent ainsi un large débat public sur leurs motifs, méthodes et objectifs fondamentaux. Il faut, comme le dit Sen, promouvoir la réflexion collective (« *public reasoning* ») de manière à ce qu'elle soit la plus ouverte, la plus « publique » et la plus large

possible. Un aspect des plus sensibles et importants est, précisément, la place et le rôle dévolus aux agences et acteurs locaux. Ce que font les réformes inspirées par le *New Public Management* consiste, au bout du compte, à transférer les responsabilités de l'État vers le marché (ou à faire mimer le fonctionnement du marché par les agences), ce qui induit, paradoxalement, comme le montrent nos travaux, une surcharge bureaucratique énorme et une inefficacité encore plus élevée.

### ► **L'autonomie locale : fer de lance de l'égalité des capacités et des droits**

Sur ces points, les résultats de nos enquêtes empiriques ne confirment pas les craintes quant au retour de l'arbitraire administratif en cas de décentralisation qu'exprime Mireille Elbaum. Ses craintes font écho aux confusions souvent faites, spécialement dans l'administration française, entre décentralisation de l'État et autonomie collective locale, ou entre universalité d'un droit et égalitarisme. Ce qui est efficace dans les conditions d'aujourd'hui n'est pas, sous couvert de décentralisation, de renforcer le contrôle central. C'est de laisser des marges véritables d'autonomie et de décision pour les initiatives locales, et de favoriser une approche participative qui laisse certains objectifs indéfinis par l'autorité publique ; à charge pour la délibération collective locale de définir par elle-même ses objectifs, ses critères et indicateurs d'évaluation, ses procédures démocratiques de révision. La puissance publique, quant à elle, doit se prononcer clairement en faveur de critères généraux d'autonomie, de progrès des capacités et de choix de développement de long terme, et veiller à leur respect par tous les acteurs. Ce faisant, il n'y a plus lieu de s'inquiéter d'une mise en cause de l'universalité d'un droit. Bien au contraire, pour qu'un droit soit réellement universel, il faut que sa mise en œuvre et les ressources qu'il offre soient ajustées à la singularité de la personne, de sa situation et de ses besoins, spécialement si la puissance publique vise l'égalité des capacités. Pensons à la CMU (couverture maladie universelle) justement. L'enjeu n'est pas que tous les bénéficiaires soient soignés pareillement, mais que le soin, gratuit, qui leur est donné réponde bien, et selon les standards de la science médicale, à leur maladie et à leurs souffrances spécifiques. Les exigences d'universalité et d'égalité consistent à traiter chacun tel qu'il ou elle est et veut être. Elles plaident pour l'approche par les capacités et non pour les perversions de l'action publique et de ses objectifs fondamentaux que promeut le *New Public Management*.

# 2

2<sup>e</sup> partie

## Employable ou capable ?

### OUVERTURE

**Yannick Moreau**

*Juriste, Présidente de la section sociale du Conseil d'État, Paris, France*

**E**mployable ou capable ? C'est une distinction qui interpelle et qui amène à se poser d'autres questions dont celle du droit du travail. Ce sujet ne mobilise pas assez. Sur d'autres questions comme, par exemple, le rôle des services publics en France, les forces sociales sont tout autres. Dès que la question a été évoquée à l'approche d'élections, les politiques s'en sont inquiétés, tant le terme de service public a une résonance forte dans ce pays. Les questions du travail ont un écho politique bien plus limité et il y a lieu de s'en préoccuper. En revanche, lorsqu'Alain Supiot évoque les juges européens comme s'ils venaient de la planète Mars, il y a méprise. Le juge européen n'est pas insensible, on peut lui parler de droit du travail, il est à l'écoute. C'est crucial d'en faire un interlocuteur privilégié pour faire progresser les questions du travail en Europe.

### INTRODUCTION

**Josiane Vero**

*Economiste, Chargée d'études, CEREQ, Marseille, France*

#### ► **La flexicurité comme mot d'ordre européen**

Trouver la meilleure façon d'articuler flexibilité et sécurité est aujourd'hui devenu un enjeu politique de premier rang, notamment depuis une communication de la Commission européenne de 2007 intitulée « *Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité* ». Dans les pays européens et même ailleurs, on a expérimenté de nombreuses réformes, selon des principes variés, du mar-

ché du travail, de la formation, de la législation sociale, du droit du travail, de la négociation collective et des systèmes de protection sociale. Ces réformes ont une visée affichée commune d'adopter de nouveaux droits pour assurer aux citoyens européens une meilleure maîtrise de leur avenir professionnel, voire de contrebalancer les politiques de *flexicurité*. Au nom de cette stratégie, des changements importants s'opèrent dans le monde du travail et il y a lieu d'analyser les incidences sur les destins professionnels et sur la liberté réelle de travailler et de se développer. Comment s'articulent travail, formation, emploi et sécurité à l'échelle du parcours des personnes ?

### ► **Objectif employabilité !**

Le modèle de *flexicurité* promu à l'échelon européen et se situant au cœur des débats, vise à proposer une stratégie de la sécurité par l'employabilité dont l'ambition est d'abord de proposer la prise d'un nouvel emploi au sein de la même entreprise ou chez un nouvel employeur. Les orientations répondent à un double objectif : l'insuffisance des taux d'emploi pour atteindre l'objectif de compétitivité fixé au sommet de Lisbonne et une adaptation nécessaire des travailleurs au marché du travail. La *flexicurité* entend apporter une réponse à l'impératif économique de réactivité et de flexibilité, mais fait peu de place à la dynamique temporelle et sociale des parcours individuels, des préférences et des choix personnels. En effet, on a peine à croire que remettre, à marche forcée, une personne dans un emploi de courte durée, mal payé et sans qualification va accroître l'étendue de ses possibilités de vie et de travail. Cette vision est en contradiction avec la promotion des capacités des personnes et de leurs libertés.

### ► **Voir à travers le prisme des capacités : une ambition nécessaire**

Dans l'approche par les capacités, défendue par Amartya Sen, l'organisation économique doit se soumettre aux exigences de la vie en société dans un objectif de justice sociale et finalement d'efficacité. La réappropriation de ce débat sur la *flexicurité* conduit à abandonner le primat du marché en mettant l'accent sur deux dimensions de la liberté réelle : le développement des opportunités (*empowerment*) grâce auxquelles les personnes acquièrent les moyens de la liberté de choix, le respect de la liberté « processuelle » grâce à laquelle elles restent maîtres de leur choix. Insister sur les libertés réelles, c'est aller au-delà d'une conception fondée sur les ressources ou les droits formels dont disposent les individus. Toutes les personnes n'ont pas les mêmes aptitudes à convertir des droits formels (droit à la formation par exemple) en liberté réelle de choix. Un facteur clé pour influencer sur cette liberté réelle vient des politiques conduites par les entreprises ; ces dernières sont à même de convertir des ressources en capacités. Les facteurs de conversion favorables peuvent être

liés à des caractéristiques environnementales, sociales ou individuelles. Par exemple, quelqu'un qui expérimente un changement d'horaires de travail décidé unilatéralement par l'employeur, ne jouit pas d'une liberté réelle de travailler. En revanche, un salarié qui aura pu délibérer avec son employeur de possibilités alternatives, jouira d'une plus grande liberté. Ainsi l'approche de Sen repose sur la distinction entre droits formels (ressources), droits réels (capacités) et comportements effectifs (fonctionnements). Parler de libertés réelles des personnes, au moment où le monde est plongé dans une crise économique et financière inégalée depuis 1929 peut paraître futile à première vue. Au contraire, la thèse défendue par Sen est que : « *les libertés réelles sont non seulement les fins premières du développement, mais aussi un des principaux moyens* ».

### ► **But des travaux de recherche**

Les travaux de recherche présentés ci-dessous poursuivent l'objectif de l'accroissement des libertés réelles en vue de tracer « les voies nouvelles de la justice sociale ». La question qui se pose est alors la suivante : comment faire avancer le projet européen en mettant au cœur de ses préoccupations la liberté réelle de travailler et de se développer professionnellement ? Qu'est ce que cela suppose ? Que l'État joue un rôle important et fasse de la liberté d'accomplir un objet de responsabilité sociale mais aussi que les différentes collectivités territoriales, les entreprises et les partenaires sociaux s'impliquent dans cette stratégie.

---

## RECHERCHE

---

### **La marginalisation des plus faibles en Europe de l'Est**

**Katia Vladimirova, Margarita Atanassova, Stoyanka Cherkezova**

**RAPPORTEURE :**

**Margarita Atanassova, économiste, Professeure associée, UNWE, Sofia, Bulgarie**

**D**epuis deux décennies environ et bien avant que les pays d'Europe de l'Est ou une grande partie des PECO (Pays d'Europe centrale et orientale) ne s'amarrent à l'Europe de l'Ouest et à l'Union Européenne, des politiques de l'emploi communes ou spécifiques sont mises en œuvre. Ces politiques, qu'elles soient initiées ou non par l'Europe, peinent à donner les résultats escomptés pour les groupes de population les plus en difficulté économiquement et socialement. Et ce, malgré des investissements considérables en direction de ces groupes fragilisés. La Stratégie européenne de l'emploi, la Stratégie de Lisbonne et les orientations pour l'emploi et le développement trouvent leurs limites surtout lorsque la crise économique vient perturber depuis deux ans le

fragile équilibre entre croissance et progrès social. Des amorces de solutions existent, souvent directement liées à la mise en capacité individuelle, et cette étude nous en révèle quelques-unes.

## ► **Les problèmes spécifiques des pays de l'Est : démographie, migrations et exclusion des Roms**

### **Une population vieillissante et vulnérable face à l'emploi**

Ces vingt dernières années, la taille de la population et son potentiel humain ont baissé de façon accélérée dans plusieurs pays comme la Bulgarie, les pays baltes et bien d'autres. Avec l'entrée plus tardive des jeunes dans l'emploi et leur difficulté à s'insérer sur le marché du travail, puis le départ à la retraite sans cesse repoussé, l'âge de 50 ans se rapproche de plus en plus de l'âge moyen de participation active dans la sphère de l'emploi, plutôt que de l'âge de la quitter.

Au facteur de vieillissement s'ajoute souvent celui du manque de formation. En effet, la contrainte de travailler à un âge plus avancé est renforcée et plus brutale dans les pays de l'Est puisque l'âge de la mise à la retraite et le nombre d'années d'ancienneté requises étaient sensiblement plus bas qu'ailleurs en Europe. Pour les chômeurs de longue durée, seniors et peu éduqués, les problèmes sont démultipliés pour entrer en formation. Le plus souvent, les formations proposées sont de courte durée pour ces populations et ne permettent pas d'acquérir un métier et encore moins une expérience professionnelle. La motivation est aussi proportionnelle au facteur d'insertion réussie sur le marché du travail et d'obtention d'un emploi sûr.

### **La fuite des cerveaux et le retour des émigrants**

Si la diminution naturelle de la population tend à limiter en nombre la future force de travail, l'émigration participe de la diminution de l'offre d'emploi aujourd'hui et à l'avenir. Elle réduit la capacité de renouvellement de la population restante et, dans une certaine mesure, sa capacité de développement économique. Les jeunes et plus largement les personnes ayant un niveau d'éducation élevé émigrent et restent durablement hors du pays. Ils deviennent un potentiel de croissance et de développement pour les pays d'Europe de l'Ouest et en dehors même de l'Europe.

Dans le même temps, il faut faire face à des retours d'émigrants qui doivent eux aussi s'insérer sur un marché du travail auquel ils ne sont pas préparés.

### **Les Roms : un groupe toujours marginalisé**

Les Roms représentent le groupe ethnique le plus important dans l'Union Européenne mais aussi le moins intégré dans la sphère éducative et de l'emploi. Une étude de 2007 révèle que seulement 46,9 % des personnes en âge de tra-

vailler (18–65 ans) occupent un emploi. L'étude révèle que 23,5 % des Roms en activité travaillent dans l'économie parallèle, sans contrat. L'éducation est un facteur déterminant : plus l'éducation est élevée, meilleur est le niveau d'emploi. Selon une étude de la Banque mondiale réalisée en Bulgarie, seulement 13 % des Roms en âge de travailler ont fait des études au niveau secondaire. Si l'âge, le sexe et l'état de santé chez les autres groupes de chômeurs aggravent leur situation au regard du travail et de leur insertion dans l'emploi durable, pour les Roms, ces facteurs ont pratiquement un effet d'exclusion. Ni les jeunes femmes, ni les seniors ne travaillent. L'inclusion de ce groupe vulnérable est un défi pour toute l'Europe et une mise à l'épreuve du modèle social européen, pas seulement dans les pays où il est le plus représenté. D'aucuns s'attardent sur des différences culturelles spécifiques qui seraient un frein. En Bulgarie, des programmes spéciaux d'activation sont développés avec la participation d'ONG et des « médiateurs roms » ont pour mission d'informer les Roms et de les accompagner pour leur inscription dans les agences pour l'emploi.

### ► Des défis plus récents

#### **La crise de 2008 frappe plus durement les groupes déjà fragilisés**

Jusqu'en 2008, le développement dans l'Union européenne était marqué par un accroissement notable du taux d'emploi et les pays de l'Est, comme le reste de l'Europe, atteignaient les objectifs fixés pour l'emploi global, l'emploi des femmes et des travailleurs plus âgés, même avec des variations notables d'un pays à l'autre. Depuis, la situation s'est dégradée rapidement. Pour exemple, le taux de chômage en Bulgarie au premier trimestre de 2010 a augmenté de plus de 50 % par rapport à la même période de l'année précédente. Les personnes qui connaissaient déjà une situation difficile au regard de l'emploi sont durement touchées. Les premiers concernés sont ceux qui n'ont pas atteint des études secondaires, encore moins supérieures. Le déficit d'éducation aggrave encore la situation des femmes seules élevant leurs enfants, des seniors et des handicapés.

#### **La réforme des retraites entamée depuis la fin des années 90**

Jusqu'au milieu des années 90, dans la plupart des pays de l'Est, les femmes pouvaient prendre leur retraite à 55 ans et avec 20 ans d'ancienneté et les hommes à 60 ans, avec 25 annuités. Le nombre d'années travaillées à atteindre a augmenté de dix ans, voire plus pour les hommes. En Bulgarie, l'âge pour prendre sa retraite a été repoussé de trois ans pour les hommes et de cinq ans pour les femmes. Aujourd'hui une nouvelle réforme du système est lancée avec une pression plus forte sur les femmes. Les individus voyant leur sécurité diminuer et leur liberté de choix entre travail et loisirs se restreindre, cèdent au découragement. Les employeurs étant déjà peu enclins à recruter chez les seniors ne vont pas aller choisir parmi les travailleurs en situation de chômage de

longue durée. Le système de préretraite n'existe pas et ceux qui souhaiteraient au contraire travailler plus longtemps (65-70 ans) se heurtent à un marché de l'emploi impitoyable pour les seniors qui voudraient un contrat de travail légal avec des cotisations.

### ► **Des politiques de l'emploi nombreuses mais des résultats insuffisants**

Les politiques de marché du travail, y compris celles orientées vers les groupes vulnérables, qui sont développées ces dernières années dans les pays de l'Est, ne diffèrent pas beaucoup de celles mises en œuvre dans les autres pays européens. Les orientations générales pour le développement de l'emploi et la méthode de coordination sont sensiblement les mêmes. Toutefois, des études montrent que des spécificités suivant les pays existent pour ce qui est des outils et des programmes d'insertion visant une pérennité des politiques menées. Les politiques de l'Union européenne, qui se sont traduites par des plans nationaux d'action en faveur de l'emploi et des stratégies d'activation ont incontestablement donné des résultats positifs quand à l'emploi global. Ce qui se révèle être un échec, c'est l'insertion durable dans l'emploi et l'activation des chômeurs et des inactifs des groupes défavorisés.

#### **Les nécessaires préalables**

*Les politiques de l'emploi intégrées* exigeaient d'élaborer un système complémentaire de développement économique, éducatif et social. Dans le contexte de l'approche par les capacités, l'emploi est considéré comme un moyen d'accroissement des capacités de l'individu de réaliser les activités voulues (*doings*) et d'atteindre les résultats voulus (*beings*). Selon Robert Salais, la « qualité de l'emploi » contribue autant à la prévention de situations sociales imprévues qu'à l'accroissement de la productivité. Pour atteindre de tels objectifs, l'élévation du niveau d'éducation ou la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle sont primordiaux.

#### **Initiatives à l'adresse des jeunes mères**

Dans les pays d'Europe de l'Est, le niveau d'emploi des femmes est en principe plus élevé (par rapport à plusieurs pays d'Europe de l'Ouest). Par exemple, en Bulgarie, depuis des décennies les femmes représentent environ 47 % de la population active. Toutefois, l'accroissement de l'emploi lié à la croissance économique profite plus aux hommes qu'aux femmes et les situations de crise affectent plus les femmes. L'écart se creuse entre les deux sexes dus à des critères éducatifs, de santé, de situation de famille et d'ethnie. Différentes politiques sont alors menées pour assurer aux jeunes mères une *inclusion* réussie. Outre un accès aux établissements de la petite enfance, des formations sont mises en place pour leur permettre de surmonter les pertes de capacité suite à des congés prolongés pour élever leurs enfants. En Hongrie, Lituanie, Bulgarie,

la loi a été amendée pour permettre des temps partiels pendant trois ans ou des aides compensatrices visant à assurer l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

### **La formation créatrice de capacité d'inclusion**

Avec l'évolution de la crise et l'augmentation du chômage des deux dernières années, des mesures et des programmes de formation ont été adoptés. En Estonie, le gouvernement a lancé la « stratégie estonienne de compétitivité 2009-2011 ». Il est indiqué qu'il faut profiter de la période de faible emploi pour améliorer les compétences de 50 000 personnes. En République Tchèque, deux grands programmes visant 800 000 personnes sont très attractifs : « *Eduque-toi toi-même* » et « *L'éducation est une chance* ». Les formations se déroulent dans des écoles qui ne fonctionnent plus du fait de la diminution du nombre d'enfants après 1990.

Malheureusement, lorsqu'il s'agit de personnes socialement exclues, de chômeurs de longue durée, de seniors peu éduqués ou découragés ou de groupes ethniques marginalisés, l'offre de formation suscite un faible intérêt. A cela s'ajoute que les formations longues et générant une activation et une insertion durable sont proposées aux individus éduqués et susceptibles de rentabiliser ces apprentissages pour les entreprises.

### **► L'approche individuelle au cas par cas et l'action locale**

Le soutien effectif qui est offert aux personnes peu éduquées (la majorité des chômeurs de longue durée) suppose un accroissement de leur capacité à se débrouiller seules et à trouver un emploi par elles-mêmes. Ce changement d'optique, simple en apparence, est ambitieux. Cela exige des politiques de l'emploi et de la protection sociale qu'elles soient conçues dans cet objectif d'autonomie. Il devient indispensable de prendre en compte la situation familiale des groupes vulnérables et de les soutenir par des mesures incitatives à la formation. Par exemple, une mère célibataire, saisonnière, devrait recevoir une bourse lui permettant de compenser son manque de revenus et de prendre en charge la garde des enfants pendant qu'elle suit un programme d'alphabétisation. C'est ainsi que l'on pourra remédier aux comportements passifs. De même, la prise en compte des marchés du travail locaux semble incontournable pour améliorer la situation de groupes sociaux plus faibles. Les Commissions de l'emploi de 2008 dans les pays de l'Est concluent à la nécessité d'une meilleure coordination entre les politiques au niveau national, régional et local et des conditions réunies pour la participation des partenaires sociaux. Négliger la réalité du terrain aboutit à une inefficacité des politiques de l'emploi et à une inadéquation entre les ressources et les capacités. Les individus n'ont pas tous la même force pour transformer les ressources dont ils disposent. Les politiques doivent opérer un transfert de l'inégalité en ressources vers l'inégalité en capacités.

## Réappropriations syndicales de la flexicurité en France : droit à l'employabilité ou droit à la qualification personnelle

**Bernard Friot, Jean-Pascal Higelé et Benoît Scalvinoni**

**RAPPORTEUR :**

**Jean-Pascal Higelé**, économiste, Maître de conférences, Université Henri Poincaré, GREE-2L2S, Nancy, France

Depuis quelques années, le mot *flexicurité* s'est glissé dans tous les débats sur le travail ou le chômage en Europe. Ce « mot-valise » a permis d'inventer de nouvelles recettes politiques pour déjouer la précarité de l'emploi, laquelle est devenue une donnée incontournable du marché du travail. La réforme du droit du travail est en route et vise à prendre en charge les discontinuités d'emploi. L'enjeu est de décharger l'emploi d'un certain nombre de droits pour les affecter à la personne et rendre ainsi possibles les mobilités. En France, le débat sur la *flexicurité* a donné naissance à deux projets nationaux : « sécurisation des parcours professionnels » (SPP) et « sécurité sociale professionnelle » (SSP). L'un et l'autre doivent générer de nouveaux droits salariaux bien distincts. La première partie de cette recherche consiste à voir si les deux projets sont facteurs d'émancipation ou au contraire de subordination des travailleurs. Puis dans une deuxième partie, on se questionnera sur la capacité de ces projets à transformer les pratiques syndicales locales.

### ► Définir l'emploi et décrypter les projets

#### L'emploi a un double sens : subordination ou émancipation ?

Il est certes la forme marchande du travail – travail en vente sur le marché – mais aussi une institution porteuse de droits. Le mouvement syndical a fait de l'emploi une institution progressiste qui, tout en affirmant le travailleur comme subordonné de la relation contractuelle entre salarié et employeur, le posait par la même occasion comme bénéficiaire de droits contre l'arbitraire patronal et contre l'insécurité de l'absence de revenus en cas de rupture d'emploi. L'institution de l'emploi est aussi le moyen qui, en reconnaissant l'état de subordination, permet de desserrer l'étau de cette subordination des travailleurs et du travail à l'employeur et au marché du travail. Néanmoins, la subordination des travailleurs, à notre sens, réduit les travailleurs à des forces de travail en quête d'emploi sur un marché du travail. La subordination réduit donc le travail à l'emploi. Les deux projets de « sécurité sociale professionnelle » et « sécurisation des parcours » proposent de transférer un certain nombre de droits de l'emploi vers la personne. Mais ils diffèrent quant à leur finalité. S'agit-il de soumettre le travail aux mécanismes marchands, en mettant de côté la qualification politique du travail ou bien s'agit-il de ne plus soumettre les droits à l'emploi en tant que sélection marchande du travail ?

### **Sécurisation des parcours professionnels (SPP) : des droits au service du marché du travail**

L'accompagnement des mobilités, visé par la SPP se fonde sur le concept d'employabilité des travailleurs. La sécurisation des parcours professionnels consiste à favoriser les mobilités professionnelles par la transférabilité de certains droits (protections sociales complémentaires, épargne temps, épargne salariale, etc.) et par l'instauration d'un « droit à la mobilité » (formation, accompagnement, validation des acquis, aide au déménagement, etc.) Les droits sociaux prenant en charge les discontinuités d'emploi sont conçus dans une logique d'employabilité individuelle. La sécurisation des parcours devient porteuse de subordination du travail et des travailleurs aux exigences des employeurs. Les droits sont mis au service du fonctionnement du marché du travail au détriment de la capacité de choix des salariés.

### **Sécurité sociale professionnelle (SSP) : des droits contre le marché du travail**

La sécurité sociale professionnelle est à envisager comme un prolongement de la Sécurité sociale. L'objectif est d'attacher les droits professionnels et sociaux à la personne en lui attribuant une qualification personnelle « inaliénable ». Alors que la logique de l'employabilité définit négativement le salarié sur la base justement de ses carences d'employabilité, la qualification personnelle définit tout travailleur positivement et lui confère la capacité de produire de la richesse. A ce titre, il a droit au salaire, indépendamment de la sélection marchande du travail et de son rapport à l'emploi.

Les deux projets s'opposent alors qu'on a tendance à les confondre. Dans les deux cas, on propose de lier les droits à la personne et non plus à l'emploi mais la sécurisation des parcours professionnels réaffirme le rôle central du marché du travail tandis que la Sécurité sociale professionnelle propose de s'en émanciper et donc de permettre au travailleur de se réappropriier les fins et les moyens de son travail.

## **► Capacité de ces projets à transformer les pratiques syndicales locales**

### **Deux idéaux qui s'opposent**

La prise en charge des discontinuités d'emploi peut être au service du marché du travail *via* l'objectif d'employabilité ou s'opposer à la marchandisation du travail et même la concurrencer grâce à des activités valorisables, *via* l'objectif de qualification professionnelle. Dans un premier cas, on maintient la qualification contre la logique de marchandisation du travail. La liberté de carrière (liberté du choix des formations, reconnaissance du travail hors emploi comme dans le cas de l'intermittence du spectacle) est primordiale. Les ressources

sont assurées dans une logique de progression continue sur la carrière et de salaire à vie. Les employeurs exercent une responsabilité collective grâce à une caisse de Sécurité sociale professionnelle et des mutualisations territoriales ou de branche. Les représentants des travailleurs peuvent affirmer leur rôle économique. Dans l'autre cas, on veut maintenir à tout prix l'employabilité. Une sélection marchande des travaux s'opère en adéquation avec l'offre et la demande sur le marché du travail. On définit l'offre raisonnable d'emploi et on permet la continuité d'emploi grâce à des bilans de compétence, des formations « utilitaristes » et le ciblage de certains publics. Les revenus sont maintenus pour permettre la transition d'un emploi à l'autre. Ces idéaux-types ont été utilisés pour analyser les positions et pratiques de la CFDT (Confédération française des travailleurs) et la CGT (Confédération générale du travail) à un niveau local. Ce travail, mené en région Lorraine, se décline en deux volets. Le premier analyse quelques expériences locales reconnues par les organisations syndicales comme exemplaires des démarches de sécurisation des parcours ou de la sécurité sociale professionnelle. Le deuxième étudie l'incidence des projets de SSP et SPP sur les représentations des délégués syndicaux *via* un questionnaire.

## Résultats

Dans ces expériences locales, les projets tant de sécurisation des parcours que de sécurité sociale professionnelle ont des effets extrêmement limités sur les représentations et pratiques des organisations syndicales. Le nombre de projets locaux inspirés par la SPP ou la SSP est très faible (deux pour la CFDT et un seul pour la CGT). Les résultats du questionnaire auprès des représentants syndicaux révèlent une très faible influence des orientations nationales sur leurs conceptions. Ces dernières s'ancrent dans une tradition pratique de l'action face aux licenciements et sont finalement peu sensibles à l'idéologie portée par les projets SSP et SPP. Toutefois, des exceptions existent à travers des cas locaux exemplaires qui mettent au jour de vraies différences entre CGT et CFDT.

## Des cas exemplaires en Lorraine

La CFDT est à l'origine de deux expériences réussies. Tout d'abord, une *plate-forme de transition professionnelle*. Le Conseil régional, en partenariat avec la CFDT, a mis en place un service d'accompagnement à la mobilité des travailleurs du textile (en emploi ou licenciés). Il s'agit d'une activité de reclassement et d'amélioration de l'employabilité à travers la définition de profils des publics, des évaluations de compétences et de formations. Puis une deuxième expérience consiste en un accord de *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)* qui organise l'accompagnement à la mobilité interne et externe dans une entreprise textile des Vosges. L'objectif est d'identifier les emplois menacés et de mener à bien des reconversions internes ou externes

en repérant les carences d'employabilité et en y remédiant par de la formation. La CGT, quant à elle, s'inspire de la sécurité sociale professionnelle. Il s'agit d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mis en place dans un établissement d'un groupe multinational de l'industrie papetière. Il consiste à organiser une préretraite avec suspension, et non, rupture du contrat de travail, offrant donc la continuité du revenu hors prime et un maintien des droits sociaux liés à l'emploi (mutuelles, œuvres sociales du comité d'entreprise). Le dispositif, qui permet la continuité des droits sans occuper de poste de travail, s'adresse aux salariés d'au moins 57 ans.

### **Deux valeurs travail distinctes**

La CFDT a mené deux projets permettant le bon fonctionnement du marché du travail, en adaptant l'offre de travail à la demande par une action sur l'employabilité des personnes.

A l'inverse, la CGT insiste dans l'expérience de l'entreprise de papeterie sur le maintien du salaire et des droits. Ce qui compte, c'est le maintien de la qualification salariale et non l'emploi. Si le délégué CGT veut bien envisager la formation pour soutenir un « droit à la carrière » (se former à un métier, par exemple), sa crainte première est de voir s'organiser la mobilité forcée des salariés dans d'autres entreprises du groupe.

### **Les ressources légitimes**

Pour la CFDT, un revenu de transition n'est légitime que s'il permet de réussir une transition professionnelle. L'accord GEPC prévoit de mobiliser au cas par cas certains versements d'aide à la mobilité ou d'appui à la création d'entreprise. Il s'agit d'offrir un revenu au travailleur non pour lui-même, mais pour permettre sa mobilité. Dans le cas de la CGT, les préoccupations premières sont la sécurisation des ressources et le maintien de la qualification salariale indépendamment de l'emploi ou du renforcement de l'employabilité. Le salarié quitte son poste avec une quasi-continuité de salaire et de droits liés à l'emploi. C'est une façon de maintenir la qualification salariale sans la tenue d'un poste de travail.

### **Les responsabilités légitimes**

Les positionnements sont ici moins conformes aux idéaux-types développés plus haut. Pour la CFDT, la responsabilité syndicale est certes de développer « une culture de la mobilité » mais elle considère que son rôle est d'agir sur la demande de travail et pas seulement d'adapter la main-d'œuvre aux exigences du marché du travail qui seraient définies hors de toute intervention des salariés. S'agissant de la CGT, l'accord porte sur un « contrôle » des causes des discontinuités d'emploi et pas uniquement sur l'accompagnement de ces discontinuités. En revanche, les entretiens montrent que la CGT se place dans une logique de « pollueur-payeur » – l'employeur devant payer pour ses choix

de politique d'emploi – ce qui est contradictoire à la défense de la qualification salariale indépendamment de la tenue d'un emploi. Une socialisation réelle du salaire suppose un mécanisme de mutualisation.

### ► Conclusion

Deux traductions de la *flexicurité* en France apparaissent au travers de ces trois cas locaux. La sécurisation des parcours professionnels (SPP) affirme le caractère marchand du travail et s'inscrit donc dans une logique de subordination des travailleurs. La sécurité sociale professionnelle s'oppose au contraire à la logique marchande, ce qui l'oriente vers une capacité à émanciper le travailleur. Un deuxième volet de ce travail a consisté à mesurer l'aptitude des organisations syndicales à devenir actrices de la gestion des discontinuités d'emploi à un niveau local. Si l'on a pu noter pour l'instant une influence très faible des projets nationaux à l'échelle des représentations syndicales locales et des cas exemplaires peu nombreux, force est de constater que, dans ces exemples locaux, CFDT et CGT défendent des points de vue opposés en terme de représentation du travail valorisable et de ressources légitimes.

## L'entreprise en première ligne pour motiver les salariés à se former et se développer professionnellement

**Marion Lambert, Josiane Vero, Dilip Subramanian  
et Bénédicte Zimmermann**

### RAPPORTEUR :

**Bénédicte Zimmermann**, sociologue, Directrice d'études à l'EHESS, Centre de recherche interdisciplinaire sur l'Allemagne, (CRIA), Paris, France

La formation tout au long de la vie est devenue une priorité politique commune à la plupart des pays européens, en particulier depuis l'avènement de la *flexicurité* en 2007 qui a en a fait un de ses piliers. En France, le Droit individuel à la formation (DIF) a redistribué les responsabilités entre employeurs et salariés en matière de formation en ouvrant un droit à vingt heures de formation par an, cumulable dans la limite de six ans. Si ce droit requiert l'accord de l'employeur, il doit d'abord être activé par le salarié. Cela s'apparente à une liberté nouvelle pour le travailleur mais cette liberté est profondément ambiguë puisqu'au final, elle peut rendre le salarié responsable de son déficit de formation et de développement professionnel en raison de sa négligence à activer son droit. L'approche par les capacités a été le point de départ des enquêtes présentées ci-dessous et a permis de repenser les rapports entre liberté et responsabilité. L'approche considère la liberté, non pas simplement comme une absence d'entraves à l'action mais comme pouvant être un élément positif et déterminant, un pouvoir réel d'agir. *La liberté au prisme des capacités* exige non

seulement des opportunités mais aussi des moyens d'agir et de la participation démocratique. Le salarié peut devenir responsable de son parcours à condition que les conditions soient réunies pour qu'il exerce cette responsabilité.

► **Au delà de « l'appétence » personnelle, la « capacité à aspirer » comme responsabilité collective**

Les facteurs qui influent sur l'exercice de la responsabilité en matière de formation ne sont pas du seul ressort individuel ; ils engagent également les employeurs, les partenaires sociaux et les institutions publiques. Des études empiriques ont porté sur les pratiques d'entreprise en matière de formation tout au long de la vie. Les termes « appétence » et « sécurisation des parcours » ont émaillé le débat français sur la réforme de la formation. Le dispositif d'enquêtes couple des données quantitatives et qualitatives réalisées auprès des employeurs et des salariés des mêmes entreprises. Que nous apprend t-il de la capacité réelle à se former mais aussi des types d'entreprises dites « capacitantes » ?

**Capacité à aspirer ?**

Un des premiers résultats est que l'appétence pour la formation est corrélée très fortement au type d'environnement dans lequel évoluent les salariés. Du coup, l'approche par les capacités amène à déplacer le débat de l'appétence (motivation individuelle à se former) à la capacité à aspirer (motivation encouragée par le collectif). Orientée vers le futur, cette capacité à aspirer renvoie au pouvoir d'énoncer des souhaits, des préférences, des choix et requiert des ressources de participation et d'action, pour espérer avoir prise sur son devenir, mais également de contestation pour agir sur la situation présente et la transformer.

**Les influences sur la capacité à se former : parcours de formation et politiques d'entreprise**

Les travaux de recherche ont mesuré la capacité à aspirer à partir de souhaits ou de besoins des salariés « non satisfaits » ou « insatisfaits ». Contrairement à ce qui est souvent soutenu, le parcours antérieur de formation continue des salariés n'est pas un facteur déterminant de l'appétence. Les salariés antérieurement les plus « accros » à la formation n'expriment pas plus de souhaits ou de besoins insatisfaits que les autres. En revanche, le parcours dans l'emploi, et particulièrement la sécurité d'emploi jouent. Ce sont les personnes dont le parcours d'emploi est instable ou à l'autre extrême les personnes qui bénéficient d'une grande stabilité chez le même employeur qui sont les moins enclines à exprimer des souhaits ou des besoins de formation. Enfin, au-delà du parcours dans l'emploi, c'est l'environnement que propose l'entreprise qui joue de manière plus importante encore dans la motivation des salariés à se former. C'est

lorsqu'une série de conditions sont réunies dans l'entreprise que s'expriment avec vigueur les besoins de formation des salariés.

### **Classification des entreprises**

L'enquête fait ressortir trois grandes classes d'entreprises prenant en compte les opportunités et les processus de formation.

- Trois groupes à comparer

Une première classe regroupe près de la moitié des entreprises et offre peu ou pas de possibilité de formation. Une seconde classe est composée d'entreprises offrant des opportunités de formation directement liées à une politique de gestion des compétences. Une troisième classe réunit les entreprises qui proposent une dimension participative ; elle représente 25 % de l'ensemble. A l'intérieur de cette classe, seules 10,5 % des entreprises offrent des conditions favorables à la capacité à aspirer et il existe dans ce groupe trois sous-catégories avec une gradation dans la dimension participative. Les conditions favorables sont des accords collectifs fixant les procédures de formation, des entretiens individuels pour tous et enfin une condition pratique qui prene en compte les conclusions des entretiens individuels. Ce sont paradoxalement, du moins en apparence, les entreprises les plus « formativistes » et offrant le plus d'opportunités de formation qui présentent les salariés ayant le plus de besoins en formation insatisfaits !

- Information et participation dans l'entreprise : deux éléments décisifs de la citoyenneté dans l'entreprise

Lorsque les conditions sont réunies autour d'espaces de délibération individuels et collectifs sur la formation et les perspectives d'évolution professionnelles liées au fait de se former, la probabilité de besoins non satisfaits déclarés par les salariés augmente de 60 %. Ce constat montre que l'appétence pour la formation ne relève pas de la seule responsabilité individuelle. Bien plus cruciale s'avère la responsabilité de l'entreprise en matière de choix de formation, mais aussi de conversion des formations en source de développement professionnel. Le rôle de la capacité de s'exprimer et de se faire entendre dans l'entreprise est décisif. La motivation à se former et au-delà, la formation en tant que telle, posent dès lors la question éminemment politique de la citoyenneté dans l'entreprise.

### **► Vers l'entreprise « capacitante »**

Il est primordial de comprendre que les capacités dans l'entreprise ne relèvent pas de la seule politique des ressources humaines mais beaucoup plus largement de facteurs liés à la stratégie de l'entreprise, aux pratiques de management, et à l'organisation du travail. En croisant ces différentes caractéristiques, on arrive à définir trois types d'organisations. D'abord, on trouve des organisa-

tions d'actualisation des compétences dont l'objectif est d'assurer l'adaptation des salariés aux exigences, éventuellement changeantes, du poste de travail, sans considérer un transfert possible des compétences ou le développement professionnel. Ensuite, il y a des organisations apprenantes où l'activité de travail et son organisation sont elles-mêmes sources de connaissances nouvelles. Les savoirs acquis sont généraux et donc *a priori* transférables à d'autres entreprises. Dans ces organisations néanmoins, la politique de formation répond à l'objectif de développement global de l'organisation, au détriment des projets de développement individuel. Enfin, on trouve des organisations apprenantes qui soutiennent et encouragent les projets individuels de développement. Ce type d'organisation se caractérise par les trois éléments suivants : une stratégie d'entreprise offensive soutenue par une bonne santé économique, un management participatif offrant liberté d'expression et d'action aux salariés et enfin, un service de ressources humaines qui ne doit pas être assujéti aux managers mais travaille en bonne entente avec eux et dispose d'un droit d'initiative. La politique de formation des entreprises « capacitanes » est orientée vers le développement socioprofessionnel de leurs salariés. C'est à cette condition que la formation peut sécuriser les parcours, car la formation ne suffit pas si elle n'ouvre pas des possibilités de développement professionnel.

### ► De la formation au développement professionnel

Une articulation harmonieuse est donc possible entre développement de carrière et développement personnel. Envisagé sous l'angle des capacités, le développement professionnel ne se réduit pas à la carrière mais comprend une évolution personnelle dans et à travers le travail. Le travailleur ne se développe professionnellement que parce qu'il peut poser des choix, construire un projet en accord non seulement avec l'organisation mais encore avec la finalité qu'il attribue au travail. Le développement professionnel engage, au-delà des capacités à se former, la capacité à s'exprimer, mais aussi à réaliser un travail de qualité dans un emploi de qualité et enfin la capacité à équilibrer vie privée et vie professionnelle.

### ► La qualité du salarié ou quand flexibilité et sécurité font bon ménage

La « qualité du salarié » est une spécificité voulue et partagée par l'ensemble des travailleurs de l'entreprise « capacitante ». Elle met l'accent sur la dimension collective de la capacité avant d'être un attribut individuel ; en effet la capacité est tributaire des conditions et des possibilités offertes par l'entreprise. Ce label de qualité est recherché par les autres entreprises et ouvre un potentiel de mobilité qui donne confiance en l'avenir. L'individu présente des compétences dont il est seul garant et des capacités dont un collectif, en l'occurrence le travail, se fait le garant à son tour. Cela est déterminant en matière

de sécurisation des parcours. Fondées sur une exigence de justice qui promeut l'égalité de liberté d'accomplir, les capacités permettent à chacun d'exprimer ses compétences et de se développer professionnellement. Il faut rappeler une difficulté pour mettre en œuvre un tel projet de mise en capacité des travailleurs : les seuls volontarismes institutionnel ou individuel ne suffiront pas et devront être soutenus par des politiques et des pratiques d'entreprise allant dans le même sens.

---

## INTRODUCTION À LA DISCUSSION

---

### Eric Verdier

*Sociologue et économiste, Directeur de recherches au CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France*

Ouvrir la discussion revient à porter un regard critique et objectif sur les études empiriques présentées plus haut et à provoquer le débat sur le pouvoir des « capacités » à dynamiser le contrat de travail ou à tout simplement s'y substituer. Des questions fusent sur les contextes d'entreprises, sur la conception qu'on se fait de l'individu au travail. L'entreprise a-t-elle besoin d'être éduquée à la formation ? Le travailleur est-il titulaire d'une citoyenneté sociale ? Il ne nous aura pas échappé que les études menées intègrent les principes de justice dans le travail, ce qui est assez rare.

### ► Osons d'autres comparaisons !

#### L'entreprise à la française et les autres

Les deux dernières études ont comparé les positions de deux syndicats ainsi que les types d'entreprises, ce qui est tout à fait intéressant. On peut regretter cependant de rester en France, laquelle présente une configuration particulière en Europe. En matière d'éducation, de formation, d'emploi, les problèmes de sécurisation des parcours et de gestion du travail se posent de façon un peu différente quand on passe d'un pays à l'autre. En France, on observe une prédominance de « l'entreprise formatrice », modèle que l'on retrouve dans le système d'éducation et de formation tout au long de la vie. Dès lors, les choix d'organisation ont une influence décisive sur le développement professionnel et c'est particulièrement le cas chez celles qui privilégient une gestion des relations humaines fondée sur le marché interne du travail (avec des emplois stables et des perspectives de carrière par promotion interne). En outre, la proportion de la population très peu formée est importante et les disparités générationnelles très marquées. D'ailleurs, le taux de diplômés de l'enseignement supérieur double quand on passe d'une génération à l'autre. En Suède, et ça n'étonnera personne, on est dans une configuration assez différente avec des taux d'accès à l'éducation en cours de vie active beaucoup plus grands, donnant une deuxième chance d'accès à la formation et à la qualification pour les

« perdants » de l'éducation initiale, allouant ainsi des supports aux transitions sur le marché du travail. L'Allemagne offre, quand à elle, un compromis entre le marché interne de l'entreprise et le marché externe (emplois soumis à la concurrence) ; les salariés qualifiés bénéficiant encore aujourd'hui d'une réelle autonomie vis-à-vis de l'employeur du moment. L'Allemagne a misé sur la qualification professionnelle reconnue alors que la France a misé sur la carrière interne à l'entreprise. Rien d'étonnant alors que les attentes en matière de formation soient fortement dépendantes de la carrière dans les marchés internes à l'entreprise. On serait curieux de voir comment ces deux études portant sur le développement professionnel et les capacités à se former, pourraient affronter la comparaison internationale.

### **Typologie des entreprises : impasse sur la variable économique**

N'y a-t-il pas un biais à ne pas considérer la capacité technologique de l'entreprise, l'intensité capitalistique – cas des industries automobiles, chantiers navals, etc. – ou la profitabilité ? Dans des secteurs comme la sidérurgie ou l'énergie, on sait que les salariés endossent une lourde responsabilité au regard des résultats productifs via la qualité des processus. Cette dimension stratégique de la qualification implique des employeurs de ces secteurs qu'ils « investissent » sur leur main-d'œuvre en terme de fidélisation, de formation et de participation affective. Dans les secteurs de pointe où la compétitivité passe par la qualité et la créativité des équipes de travail, on privilégiera et on stabilisera un personnel « haut de gamme » dont les compétences seront déterminantes pour le futur de l'entreprise. Un tel marché professionnel du travail assure aux salariés la transférabilité de leurs compétences. Afin de déterminer les caractéristiques d'une entreprise dite « capacitante », les enquêtes typologiques auraient mérité d'intégrer les divers éléments qui relèvent des performances économiques.

## **► Les conditions d'un marché professionnel enrichi**

### **L'entreprise préventive**

Les deux études ont réussi à poser les conditions qui permettent d'enrichir le marché interne, en mettant les individus, individuellement et collectivement, en capacité à construire un avenir soit dans l'entreprise, soit à l'extérieur. Le marché professionnel est une figure très classique mais qui est déstabilisé dès lors que l'emploi lui-même devient incertain. C'est pour cela qu'il faut le renforcer par une entreprise plus préventive qui utilise des instruments comme des départs à la retraite anticipée ou des VAE (validation des acquis de l'expérience). De même, l'intérêt est pointé des questions de conciliation vie de travail et vie hors du travail. Beaucoup de travaux montrent que les salariés qui vivent seuls sont plus exposés aux risques du travail et se prémunissent moins. L'individualisation des modes de vie rejaillit non seulement sur l'emploi mais sur la qualité du travail.

## Dépasser l'entreprise ?

On s'étonnera que l'on en reste, dans ces études, au cadre de « l'unité entreprise ». Ne devrait-on pas constituer des droits créances qui dépasseraient l'horizon de l'entreprise et même celui de la branche professionnelle ? En effet, le DIF (droit individuel à la formation) a montré ses limites qui sont celles du marché interne. A ce sujet, on partage les réserves de la communication de Bénédicte Zimmermann, pour dire que le DIF est une avancée somme toute modeste face aux enjeux pour « aller de l'appétence à la capacité à aspirer et de la seule formation vers la notion plus complexe de développement professionnel ». Compte tenu de la transférabilité limitée, de la nécessité pour le salarié de s'inscrire dans les priorités définies par l'accord de branche et de la limite temporelle des 120 heures de formation, on peut dire que les salariés sont maintenus éloignés d'un « droit différé à l'éducation » tel qu'il existe dans les pays scandinaves ou tel que les partenaires sociaux l'avaient appelé de leurs vœux dans l'accord interprofessionnel de 2003 sur la formation tout au long de la vie. C'est par des droits différés à l'éducation que l'on pourra construire véritablement des dispositifs capacitants.

J.-P. Higelé et B. Friot mettent en cause, au fond, le principe même du contrat de travail au profit de la garantie pour chaque travailleur de la continuité à vie de la relation salariale, en cas par exemple, de licenciement économique, position qu'ils attribuent à la CGT. On sort du monde incertain de la relation contractuelle pour entrer dans l'univers du statut avec une dissociation du grade et de l'emploi, d'ailleurs caractéristique du statut de fonctionnaire. La rémunération y est déconnectée de l'emploi puisqu'elle doit exclusivement refléter la qualification des personnes, indépendamment de ce qu'elles font. Comment parler encore de contrat de travail dès lors que dans les faits sa rupture est impossible ? S'agit-il de supprimer tout simplement le marché du travail ? La libération du travail passerait alors par l'attribution d'un statut protecteur d'ordre quasi-public, par une institution totale qui déclenche tous les droits : à la protection, à la transition et à la formation.

Enfin, peut-on vraiment atteindre l'émancipation des salariés, en décrétant des règles ? L'émancipation ne passe t-elle pas plutôt par la construction progressive d'une autonomie professionnelle et sociale ? C'est la position soutenue par la CFDT qui dote les individus dans l'entreprise et sur les marchés externes d'un certain nombre de ressources leur permettant de développer leur condition professionnelle. C'est dans cette perspective que semble s'inscrire la sécurisation des parcours professionnels (SPP) de la CFDT et non pas dans la soumission à l'employabilité marchande. On se place plutôt dans une « re-socialisation des marchés du travail », dans une régulation sociale de type universaliste qui essaie de compenser les inégalités et de faire jouer une nouvelle forme de convention de partage des risques. Au-delà de la protection par l'État-Providence, il s'agit de favoriser de la part du salarié-citoyen une capa-

cité à agir en vue d'être acteur de sa propre formation. En cela, la validation des acquis professionnels (VAE) est intéressante comme instrument, en ce qu'elle permet d'étendre l'espace du contrat de travail et de doter les individus d'une reconnaissance de ce qu'ils ont fait. Bien qu'encore peu accessible aux moins diplômés, il reste qu'une qualification reconnue par une convention collective est *a priori* un gage d'autonomie vis-à-vis de l'employeur du moment et un vecteur d'accroissement de la qualification individuelle sur laquelle doit s'indexer la rémunération. De même, l'obligation d'adapter les compétences à l'évolution des emplois est aussi une manière d'étendre l'espace du contrat de travail et non là encore, une soumission à la logique marchande. Rappelons que c'était une dimension phare de l'accord inter-professionnel de 2003 sur la formation tout au long de la vie, l'un des rares signés par la CGT ! Ce qui surprend, c'est de tout miser sur la qualification personnelle car c'est une réponse finalement aléatoire. Dans le contexte français, c'est même dangereux puisque, comme nous l'avons déjà dit, les générations anciennes sont peu formées et elles accèdent mal à la formation continue. On laisserait ainsi jouer les disparités inter-générationnelles en se basant sur la qualification personnelle à l'instant *t*. Il n'est pas surprenant que les syndicalistes, qui sont pragmatiques, cherchent à construire une qualification professionnelle reconnue !

## COMMENTAIRES SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

**Vincent Merle**

*Sociologue, Professeur, Conservatoire national des arts et métiers, Paris, France*

L a toute première vertu des enquêtes de terrain présentées plus haut est leur caractère stimulant, presque rafraîchissant ! Ces textes nous aident à bousculer un usage sans doute un peu abusif de notions comme « sécurisation des parcours » ou bien encore « appétence ». Ce sont certes des termes mobilisateurs mais on ne sait plus très bien ce qu'ils revêtent et cela en devient nocif. Bien que venant se confronter sur bien des aspects, les deux études traitent toutes deux de l'émancipation des travailleurs et des instruments possibles pour parvenir au développement professionnel qui en est le garant. De la responsabilité collective de créer des environnements propices à la formation et à la « capacitation » des salariés jusqu'à l'affranchissement total du marché du travail – sécurité sociale professionnelle – considéré comme marchand et aliénant, on traverse des espaces de possibles qui méritent commentaires et réflexion.

### ► Une position jusqu'au-boutiste ?

La CGT érige en modèle la « sécurité sociale professionnelle » et y voit la fin du salariat comme horizon des luttes sociales et moyen de dépassement du capitalisme et de la marchandisation du travail. Cela sous-tend que la valeur du

travail soit reconnue indépendamment de celle que fixent les employeurs et le marché de l'emploi. Selon Jean-Pascal Higelé, Bernard Friot et Benoît Scalvioni, il en découle des droits et des garanties identiques pour tous les salariés, le maintien « presque total » de la rémunération en cas de perte d'emploi et la fixation de la qualification personnelle en dehors de la logique de marché. En d'autres termes, la valeur du travail (et donc sa rétribution) est indépendante de sa valeur d'usage. Preuve que ce n'est pas une marchandise. Faut-il aller jusqu'à considérer le contrat de travail – lien de subordination – comme un lien de soumission, voire d'aliénation vis-à-vis de l'employeur ? En droit du travail, la notion de subordination fait précisément du contrat de travail autre chose qu'un lien purement marchand ; il est une prestation de service contre une rétribution financière. Par ailleurs, on peut regretter que sur cette question de la sécurité sociale professionnelle, un certain nombre de questions pratiques qui renvoient à des choix de politiques publiques soient à peine esquissées. On nous dit que ça pourrait fonctionner comme pour les intermittents du spectacle. On sait bien à quel régime de précarisation ce statut a abouti ! Le noyau du système vise en effet à protéger les travailleurs du spectacle vivant du caractère aléatoire de leur activité mais dans la pratique, certains employeurs n'hésitent plus à les utiliser de manière très précaire puisqu'ils sont couverts entre deux périodes d'emploi. Et si l'on va plus loin, en décrétant que le salaire n'est pas la contrepartie du travail et qu'il faut le détacher de la transcription de la productivité, qui va alors décider de la valeur du travail et de la qualification ? Comment décider de ce qui est acceptable ou pas ? Si une personne reçoit une rémunération équivalente ou presque à celle qu'elle perçoit quand elle travaille, alors la tentation sera de ne pas travailler. Nous n'avons pas les réponses à ces questions pratiques.

### ► **Oppositions syndicales traditionnelles**

Si tel est le projet social et politique qui sous-tend la notion de sécurité sociale professionnelle, cette dernière apparaît comme radicalement contraire à l'idée de sécurisation des parcours, très présente dans les projets d'autres organisations syndicales comme la CFDT. Ces études ont le mérite de remettre « les pendules à l'heure ». En effet, le discours sur les parcours et leur sécurisation ne modifient pas la logique salariale telle que nous la connaissons, voire la renforcent « en prenant acte » de la précarité de plus en plus forte et de l'accélération des mobilités professionnelles. Grossir ainsi le trait de l'opposition entre les positions attribuées à la CFDT et celles attribuées à la CGT nous incite à réfléchir sur la nature des garanties collectives qui devront être mises en place pour faire face aux ruptures toujours plus fréquentes dans la vie professionnelle et aux risques de marginalisation de certains salariés. La notion de « sécurisation des parcours » sert aujourd'hui d'argument à la plupart des initiatives prises dans le domaine des politiques de l'emploi ! Cela dit, les postures

différentes des deux syndicats n'ont rien de surprenant et ne datent pas d'hier. Comme on pouvait s'y attendre, la CGT est attachée à des dispositifs de fin de carrière (dans lesquels les salariés sont en simple suspension de leur contrat de travail et conservent leurs droits en attendant la retraite) tandis que les militants CFDT disent vouloir favoriser « une culture de la mobilité ». Les positions des deux confédérations étaient déjà les mêmes lors des grands licenciements du début des années 80, bien avant l'émergence du débat sur la sécurisation des parcours. Lors des grandes opérations de reconversion dans les chantiers navals, que ce soit à Dunkerque, du côté de la Ciotat ou de la Seyne-sur-Mer, la CGT disait qu'il fallait payer, augmenter la prime et montrait un désintéret pour des démarches d'accompagnement vers un nouvel emploi, ces dernières mesures étant au contraire revendiquées par la CFDT. Ce à quoi on aurait pu s'attendre de nouveau, c'est à une réflexion sur le cœur de l'affaire, l'activité de travail elle-même, la façon dont se construit, dans des collectifs de travail, la relation de travail. La vraie sécurisation se construit probablement là.

### ► Révolution des conceptions dominantes de l'entreprise

Marion Lambert, Josiane Véro, Dilip Subramanian et Bénédicte Zimmermann appellent à une révolution non seulement des « conceptions dominantes des entreprises mais aussi des finalités du travail ». Au cœur de leur analyse, on retrouve deux notions qui occupent une très large place dans le débat public sur les questions d'emploi et de formation : celle de responsabilité et celle de parcours professionnel.

#### Les conditions de travail : stimulant de la formation

L'accord interprofessionnel de 2003 aussi bien que la loi de 2004 sur la formation tout au long de la vie marquent une tendance à l'individualisation des droits à la formation (dont le droit individuel à la formation (DIF). L'individu a la responsabilité et la charge du développement de ses compétences et par conséquent de préservation de son « employabilité ». Or les auteurs de l'étude montrent que la responsabilisation des salariés, bien qu'entourée de droits formels (le DIF, le droit à un bilan professionnel, le droit à valider ses acquis) n'est qu'un leurre dès lors qu'un « environnement capacitant » n'existe pas. C'est dans une dimension collective de dialogue social, de construction des parcours, de débat employeur / salarié et donc de responsabilité conjointe de l'entreprise que les dispositifs de formation prennent leur sens et deviennent efficaces. Le discours sur la responsabilisation du salarié risque fort de mener à une démission des responsabilités de l'entreprise sur le maintien et la progression de la qualification de ses salariés. Seuls sauront faire usage de leurs droits ceux qui sont les plus aptes (par exemple ceux qui sont sortis du système éducatif avec un niveau de diplômes élevé) à saisir les opportunités offertes et on en arrive à une logique concurrentielle entre les salariés eux-mêmes. Paradoxalement,

on a créé un droit individuel à la formation qui ne peut fonctionner que si les conditions collectives sont réunies. En matière de formation, c'est souvent le cas ! Fait significatif qui ressort de l'enquête et de la « cartographie des entreprises », les organisations capacitanes ne se distinguent pas clairement par leur taille ou leur secteur d'activité. Il s'agit donc bien de modèles managériaux plus que de réponses à des contraintes économiques ou socio-techniques.

### **Des salariés partie prenante de leur développement professionnel**

Les auteurs de la recherche parlent de « co-construction entre la personne et son environnement » rejoignant ainsi les travaux dans le champ de la psychologie et de la philosophie pragmatique. Tout ce qui a été dit précédemment ne prend sens que si les individus sont partis prenante de cette affaire. La notion de développement professionnel résulte d'une tension entre d'une part, des démarches qui restent individuelles et, d'autre part, la dimension collective. On se trouverait désormais à mi chemin entre d'un côté le congé individuel de formation instauré en 1971 (le salarié est libre de choisir le contenu de sa formation et l'employeur n'a même pas à être au courant) et d'un autre côté, le plan de formation (là c'est l'employeur qui décide). L'esprit de l'accord de 2003 allait dans le sens de cette co-initiative que les partenaires sociaux appelaient de leurs vœux. Il ne s'agissait pas au départ de créer un guichet de dispositifs publics mais d'armer le salarié, de lui donner une ressource pour que le débat soit plus équilibré. Ainsi la formation n'est pas « un bien en soi » mais elle remplace l'acquisition de compétences nouvelles dans un processus plus global de développement personnel. La réalisation de soi et la reconnaissance sociale apparaissent ici comme des facteurs essentiels dans la « mise en mouvement des salariés » vers une prise réelle de responsabilité. Enfin, ce n'est pas l'augmentation des possibilités d'accès à des actions de formation qui déclenche un processus de développement personnel et professionnel mais le chemin qui conduit à ces formations et les perspectives de poursuite d'un parcours qu'elles ouvrent.

## DISCUSSION

### Bernard Friot

*Sociologue, Professeur émérite, Université Paris Ouest Nanterre, IDHE, France*

Je voudrais en quelques mots apporter des éclaircissements sur ce qui ressort véritablement de l'étude que j'ai faite sur le nouveau statut salarié du travail que revendique une partie de la CGT à travers la Sécurité sociale professionnelle. Si la CFDT ne remet clairement pas en cause le poste de travail comme support du salaire et de la qualification et donc ne sort pas de la logique de l'emploi et du marché du travail, il y a une ambiguïté de la position nationale de la CGT qui renvoie d'ailleurs à des conflits internes entre confédération et fédérations. Il y a un discours qui revendique le plein emploi solidaire et suppose que le poste de travail reste le porteur du salaire et de la qualification ; cette position rejoint dans les grandes lignes celle de la CFDT. L'autre discours qui est tenu en parallèle est que la qualification doit passer du poste de travail vers la personne et donc le salaire doit être un attribut de la personne et non du poste de travail. Compte tenu de la crise de l'emploi et de l'impossibilité de lier des droits sociaux à des postes de travail stables, il semble normal d'étendre le poste de travail à une carrière mais qui est complètement déterminée par l'employeur et c'est bien l'enjeu pour la CFDT. La CGT hésite et là réside le point d'achoppement : qui est le support de la qualification ? Dans certaines formulations, le salaire et la qualification doivent être l'attribut de la personne et le marché du travail disparaît. C'est cette position que nous avons mise en exergue car elle se distance le plus de la CFDT et suscite une vraie interrogation.

### Catherine Sauviat

*Economiste, Professeure associée, IRES, Marne-la-Vallée, France*

Je ne suis absolument pas d'accord avec ce point de vue qui lie la qualification au poste de travail dans la représentation de la CFDT. Dans l'historique de la création des dispositifs de formation en alternance, la CFDT a justement été un acteur très fort de promotion de l'alternance avec une ligne de mire : l'apprentissage allemand. Or, l'une des caractéristiques des marchés du travail en Allemagne, c'est d'être des marchés professionnels où justement, la qualification est attachée à la personne. Une des manières de promouvoir la personne, c'est l'apprentissage qui permet, comme chacun sait, une mobilité inter-entreprises. Sur ce sujet de l'alternance, la CFDT s'est bagarrée alors que la CGT avait des réserves.

### **Bénédicte Zimmermann**

*Sociologue, Directrice d'études à l'EHESS, Centre de recherche interdisciplinaire sur l'Allemagne, (CRIA), Paris, France*

Je remercie les discutants pour leurs remarques stimulantes. Je voudrais apporter une précision sur l'enquête que nous avons menée sur l'entreprise et son rôle dans la formation. Il m'a semblé que face à l'impasse actuelle où se trouve l'action publique en terme de sécurisation du travail, il fallait redéployer cette question du travail, voir au cœur de l'organisation ce que travailler veut dire à la fois pour les salariés et pour les employeurs. Cela, pour mieux revenir à l'action publique.

### **Christian Bessy**

*Economiste, Chargé de recherches au CNRS, IDHE, Paris, France*

Je m'adresse à Bénédicte Zimmermann et à son équipe. Je regrette que leur étude manque un peu de collectif. Les coordinations inter-entreprises font figure de grande absente alors qu'elles sont très importantes quand il s'agit de définir des carrières, des parcours de formation, des diplômes... Ce n'est pas l'entreprise en tant que telle qui va initier mais elle est appuyée par tout un tas d'institutions et de médiations qui favorisent le développement professionnel. Les filières d'embauche même peuvent être parties prenantes !

### **Emmanuel Jahan**

*Air France KLM, Practical Actors Group (PAT) de Capright, Paris, France*

Juste un mot pour dire que, malgré l'ensemble des discussions qui ont lieu, le principe de réalité risque fort de revenir au galop. Pour rappeler le Danemark et les Pays-Bas, où la retraite de base est fixée sur un critère de résidence dans le pays, soit respectivement 40 ans et 50 ans, même en n'ayant jamais travaillé, le second pilier de la retraite représente 80 %, basés sur le travail effectivement accompli. Le principe selon lequel tout le monde a le droit à la retraite a donc été détourné par ce principe de réalité que plus on travaille, plus on aspire à une retraite conséquente. Alors, l'idée généreuse qui consiste à dire que le salaire est indépendant du travail ne va-t-elle pas se terminer par un salaire plus que minima et puis des compléments qui correspondront au travail réellement effectué ?



---

## ACCUEIL DE LA RÉGION

---

### **Monique Rabin**

*Vice-présidente du Conseil régional des Pays de la Loire*

Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi, tout d'abord de vous souhaiter la bienvenue de la part de notre Président, Jacques Auxiette, retenu par des engagements pris de longue date, et bien entendu en mon nom personnel.

Je voudrais aussi vous offrir tous mes vœux de réussite pour ces travaux qui réunissent des chercheurs originaires de toute l'Europe. Vous qui venez de loin ou vous qui vivez ici, sentez-vous attendus, accueillis dans notre Région.

Par votre domaine de prédilection « la recherche » et la thématique abordée « le développement des capacités pour tous », et en vous recevant, nous illustrons notre dessein de faire de ce lieu un foyer de citoyenneté, pluriel quant aux thèmes abordés, pluraliste quant aux philosophies exprimées, un lieu de savoir sans frontières.

Tout d'abord, je veux souligner notre volontarisme politique dans le domaine de la recherche. Nous avons voulu changer de dimension et faire des Pays de la Loire une région de la connaissance. Pour ce faire, en six ans, nous avons doublé les crédits qui lui sont consacrés. Le pari est en passe de réussir. Quelques chiffres : 180 laboratoires travaillent notamment sur des thématiques phares comme la santé, les matériaux, le végétal, les nouvelles technologies, les sciences humaines et sociales. La recherche ici c'est 5 200 chercheurs, dont 50 % dans le secteur public. 2100 doctorants et 350 thèses soutenues chaque année.

Une de nos fiertés est d'avoir replacé les sciences humaines et sociales au cœur de notre politique de recherche. Elles représentent 30 % des forces de la recherche dans la région. Plusieurs thématiques fortes ont été définies telles que « patrimoine culturel et identité », « éducation et langage », « environnement et développement territorial », dans le cadre du CPER. Autre axe de

recherche « les relations Nord-Sud » qui font l'objet de travaux au sein du jeune Institut d'études avancées de Nantes, structure, unique en France, qui accueille une vingtaine de chercheurs du monde entier. Enfin, à la Maison des sciences de l'homme, des chercheurs de la région planchent sur le lien social.

Sur un autre registre et là comme Vice-présidente chargée des relations européennes et internationales, je veux souligner combien le devoir universel de notre institution, particulièrement au moment où l'État baisse les bras, est de favoriser les échanges scientifiques, intellectuels et culturels. Ils doivent être signe de développement, signe d'un attachement à un monde qui n'est pas fait que de compétition économique débridée, signe aussi d'un humanisme largement partagé.

Mais nous ne sommes pas non plus naïfs ou irresponsables. La concurrence existe. L'excellence des établissements est évaluée en fonction de leur rayonnement international. Le devoir de l'institution régionale est de les aider par une véritable stratégie européenne et internationale. Notre ouverture internationale s'exprime par l'accueil des chercheurs étrangers qui nourrissent les approches des projets et offrent des pistes nouvelles, mais aussi par l'envoi de chercheurs dans le monde. Nous avons, avec l'université et Nantes Métropole, ouvert la Maison des chercheurs étrangers, nous avons élaboré un dispositif de mobilité étudiante (dont on dit qu'il est parmi les meilleurs de notre pays), et proposons chaque année des bourses aux chercheurs étrangers. Enfin, nous avons déjà pris à Bruxelles les contacts pour nous inscrire dans la politique européenne de recherche, axe majeur de la nouvelle stratégie UE 2020.

Je me garderai bien d'intervenir sur l'objet de vos recherches. Savant et politique appartiennent à des mondes distincts dit-on !

Je veux seulement saluer l'intérêt de l'objet de vos études. En ma qualité d'élue locale, soucieuse d'améliorer la vie des gens, je mène des politiques que je crois justes, en fonction des mes convictions, de mes valeurs. Vous-mêmes êtes des femmes et des hommes de sciences. Vous réinterrogez sans cesse des vérités pour approfondir la connaissance du monde qui nous entoure. En cela je me sens proche de vous, intéressée par vos travaux car chaque jour je suis confrontée aux questions d'inclusion sociale, de l'accès aux droits. Récemment, je lisais une étude qui révélait que la population française avait confiance en trois institutions : la police, l'école et en dernier lieu la recherche. Il me semble que c'est un signe d'espoir lorsqu'une société croit en ses chercheurs.

Je n'ai donc pas la prétention d'apporter un regard original sur votre objet de recherche mais j'aimerais exprimer une parole politique sur les enjeux essentiels que vous traitez dans vos travaux – le travail, l'emploi, la protection sociale, les rapports entre justice sociale et développement économique, des enjeux qui sont au cœur de l'engagement régional.

Nous vivons dans une société de plus en plus inégalitaire : inégalités de revenu (1,4 milliard d'hommes dans le monde survivent avec moins de 1€ par jour), inégalités sociales (à titre d'exemple, le système éducatif français est l'un de ceux en Europe dans lequel l'origine sociale pèse le plus sur les résultats scolaires et donc sur l'accès au marché du travail). Les travaux d'Amartya Sen confirment que l'égalité ne peut se réaliser que si les poches d'inégalités sont prises à la racine. La politique de l'égalité des chances menée depuis des années est en échec. Pouvons-nous l'accepter dans le pays de l'égalité républicaine ?

Nous évoluons dans un monde du travail en mouvement et complexe. Les personnes doivent sans cesse s'adapter, développer des compétences de plus en plus pointues, une autonomie, être créatives, pour répondre aux exigences de la compétitivité mondiale. La mobilité professionnelle est souvent subie et non choisie suscitant de graves dysfonctionnements personnels pour lesquels l'État apparaît comme un recours.

Comment permettre à chacun de trouver sa place et de s'accomplir ? Comment favoriser les capacités d'agir et non la reproduction sociale ?

En France, les mouvements sociaux ne sont pas écoutés, l'exemple de la réforme des retraites est criant. Les citoyens se défient du politique mais sont de plus en plus exigeants et soucieux de faire entendre leurs opinions et leurs intérêts. Comment renouer avec le pacte démocratique et social ?

A la question que vous posez « remettre l'État dans le jeu ? », je réponds en affirmant « remettre de la puissance publique dans le jeu », qu'elle soit territoriale, étatique ou supra-régionale. Cela me semble essentiel. Je l'ai profondément ressenti à l'échelon mondial en participant, il y a deux semaines, au congrès mondial des pouvoirs locaux.

Mais comment et avec quels outils ?

A notre modeste niveau, la Région des Pays de la Loire répond à ces enjeux. Je ne veux pas vous asséner une liste de mesures, mais nous priorisons sur l'emploi, la formation, la justice sociale à travers un service public fort et de qualité. Nous sommes tournés vers les jeunes car une société qui avance est une société qui croit en sa jeunesse. Nous sommes tournés vers l'éducation, et je vous demande de nous aider à en refaire le socle de l'égalité. Nous sommes tournés vers la formation professionnelle, notamment la formation tout au long de la vie. C'est un enjeu crucial pour lutter contre les discontinuités de parcours, les déqualifications, les déclassements et favoriser l'accomplissement professionnel. Lors du BP 2010, le Conseil régional va ainsi débattre de la mise en œuvre d'un plan global de continuité professionnelle. Nous élaborons un pacte démocratique et social renouvelé (assises, Agenda 21). Nous venons également de créer une commission *Solidarités humaines et territoriales* qui

porte les questions de santé, le pack autonomie jeunesse, la lutte contre les discriminations...

Ce sont des décisions et des orientations à l'échelon de notre région. Pour résoudre réellement le problème de la capacité pour tous, il nous faut une pensée nouvelle, qui irriguera à terme le politique.

Je crois en vous, chercheurs, car je crois au progrès. Prenez garde, trop de personnes sont démobilisées. Pourtant le progrès a un sens et l'humanité a un avenir. Mais cet avenir ne se construira pas tout seul. Ce sont les hommes qui le construisent. « La vie est un enrichissement ». Pour s'achever chaque individu doit travailler à faire tomber les barrières de toutes sortes qui empêchent les êtres de se réunir. A vous d'aider à trouver la clef.

Je suis là en ma qualité d'élue régionale, mais je suis aussi maire d'une petite ville. Si bien sûr plusieurs voies mènent au progrès, au nombre de celles-ci, permettez-moi de citer la collectivité locale et son gouvernement. Il doit y avoir une affirmation essentielle : les valeurs de la démocratie et de la République sont le socle de toute collectivité. A nous de faire prendre conscience que chacun peut et doit être acteur et décideur de la Cité (pour reprendre l'expression générique de *Cités et gouvernements locaux unis*). C'est toute la question de la participation et de la citoyenneté. A nous d'en faire vivre les procédures qui permettent l'expression de toutes et de tous, surtout et d'abord, de celles et de ceux qui pensent qu'ils n'ont pas le droit à la parole ou à tel ou tel lieu.

Mesdames et Messieurs, nous sommes réunis ici facilement, compte tenu de ce que nous sommes, de nos origines et de notre culture. Cependant, je perçois bien la difficulté qu'il y a pour certaines personnes et certaines catégories sociales d'accéder à ce lieu, indépendamment de nos souhaits et de nos volontés. Dans la Cité, il faut faire vivre le droit au logement, le droit à la formation, aux moyens de santé, à la culture, à la connaissance, aux loisirs, au temps, à un revenu décent, à la mobilité. La reconnaissance de l'autre, les mixités ne vivent pas naturellement, il faut les activer. Nous sommes au cœur du rapport entre le souhaitable et le possible.

Je voudrais maintenant vous souhaiter un excellent séjour à Nantes, dans cette belle région des Pays de la Loire, convaincue que ce colloque peut être un chemin, celui de la connaissance, de l'expérimentation, utile à l' élu sincèrement engagé soucieux de faire bénéficier au plus vite nos concitoyens de vos travaux.

Je vous remercie.

## ACCUEIL DU DÉPARTEMENT

### Patrick Mareschal

*Président du Conseil général de Loire-Atlantique (de 2004 à 2011)*

Le réseau Capright, grâce à ses recherches sur le développement d'une politique des capacités, renouvelle la pensée sociale et révèle de nouvelles alternatives pour la mise en œuvre d'une dynamique positive entre justice sociale et efficacité économique. C'est pourquoi le Conseil général a souhaité être partenaire de la conférence qui s'est tenue à Nantes en décembre 2010 et qui a permis à 150 chercheurs de débattre et échanger sur les évolutions de l'Europe sociale.

Le Conseil général de Loire-Atlantique, partenaire de toutes les solidarités, se retrouve dans les valeurs que vous défendez, et s'attache à les mettre en pratique quotidiennement. Il contribue de manière déterminante à construire le tissu social en tant qu'institution pilote en matière d'insertion, d'accompagnement des bénéficiaires du RSA, et assure une mission médico-sociale essentielle auprès des familles.

Le département participe ainsi au développement des territoires et prépare l'avenir grâce à une politique dynamique de soutien aux projets locaux, utiles à tous, en proposant des appels à projets solidaires, qui placent le citoyen au cœur de l'action publique.

Il est aussi un acteur de la vie économique de Loire-Atlantique. Depuis 2004 notre collectivité dynamise la construction d'immobilier d'entreprise, conditionne ses aides à l'emploi de personnes en insertion et soutient l'économie sociale et solidaire.

En privilégiant l'humain plutôt que le capital, cette économie citoyenne montre que différents modèles économiques sont possibles. Elle offre un autre projet de société, une autre façon d'entreprendre, d'épargner, de créer des emplois et de faire vivre le lien social.

En Loire-Atlantique, il est ainsi prouvé que l'économie ne peut être dynamique et performante que dans le cadre d'une cohésion sociale préservée et d'une approche territoriale partenariale, ce que démontre aussi le réseau Capright.

Afin d'encourager la fraternité, la solidarité et l'entraide, notre collectivité dynamise les initiatives citoyennes qui ne demandent qu'à éclore. Lesquelles permettent de faire exister les dialogues, de faire émerger des problèmes mais aussi des propositions et des projets. L'avènement d'une société plus juste, plus humaine et plus démocratique en dépend.

Assurer à chacun une plus grande maîtrise de sa vie et de son travail, favoriser l'émancipation individuelle et l'épanouissement de tous dans un monde plus juste à travers des politiques publiques renouvelées : telle est notre ambition. Tel est également l'objectif des recherches menées par le réseau Capright.



# 3

**3<sup>e</sup> partie**

## Démocratie délibérative et dialogue social

### OUVERTURE

**Bjorn Hvinden**

*Sociologue, Professeur, NOVA, Oslo, Norvège*

**C**'est certainement parce que la démocratie représentative traditionnelle ne joue plus son rôle que la « démocratie délibérative » et la « démocratie participative » connaissent un tel développement tant au niveau des États membres que de l'Union européenne. Le défi est double : il s'agit non seulement de permettre à des personnes sous-représentées – celles confrontées à la pauvreté – dans les parlements, dans les collectivités locales et autres instances électives, de participer en leur donnant une « capacité de faire entendre leur voix (*capability for voice*) et de compter effectivement dans les choix à faire » mais aussi de faire en sorte que dialogues et délibérations donnent lieu à transformation sociale. Les forums peuvent exister à des niveaux différents comme sur les lieux de travail, dans les associations de voisinage, à l'intérieur des services sociaux ou même au sein du gouvernement par des commissions réunissant les ministres et les organisations de citoyens défavorisés (cela existe en Scandinavie). A un niveau de l'échelle sociale plus élevé, la délibération et la co-détermination doivent permettre au citoyen d'exercer ses choix et ses préférences. Dans la plupart des cas, force est de constater que les groupes d'intérêt d'employeurs et de salariés font de la résistance vis-à-vis d'autres agents sociaux moins puissants. La question à laquelle les travaux de Capright tentent de répondre est de savoir dans quelle mesure et comment la participation au dialogue social et délibératif peut modifier les différences de pouvoir préexistantes et contribuer à la démocratisation et à l'égalisation des capacités. Que des personnes exclues soient partenaires du dialogue social est un premier pas, qu'elles aient une « capacité de faire entendre leur voix » et donc d'influence est l'autre étape à franchir. Ces deux concepts de démocratie délibérative et de dialogue social sont difficiles à comprendre et le but est ici de les clarifier ; ils sont par ailleurs fascinants !

## INTRODUCTION

### Serafino Negrelli

*Professeur de sociologie économique, Université de Milano Bicocca, Italie.*

Qu'apporte la « démocratie délibérative » comme notion supplémentaire à la démocratie sociale qui nous est plus familière ? Nous sommes plus habitués au concept de « dialogue civil » sous lequel on réunit un grand nombre de participants tels que les organisations bénévoles, les communautés religieuses, les groupes de défense de l'environnement ou les associations de personnes socialement défavorisées. Le « dialogue social » est un terme plutôt réservé aux partenaires sociaux, aux échanges entre employeurs et syndicats et enfin le « débat public » s'organise autour d'experts. La définition de ces concepts dans les travaux de Capright nous amène à un processus hybride où démocratie sociale et délibérative s'entre-croisent pour donner cette *capacité de faire entendre leur voix* aux citoyens. Traditionnellement, la démocratie délibérative sous-tend un débat social auquel participent les citoyens tandis que dans la démocratie sociale, il y a un processus de reconnaissance sociale, d'information, de consultation, de négociation, avec parfois des grèves.

#### ► Les pressions exercées sur ces processus sociaux

Le dialogue social s'exerce au niveau européen, national, régional, local et dans les entreprises, les branches et les secteurs professionnels. A ce titre, des pressions externes pèsent sur la transformation des processus sociaux décrits plus haut, sans forcément les altérer mais en les hybridant. Il faut ainsi compter avec les marchés globalisés, l'innovation technologique, les transformations et les restructurations de l'entreprise. Les institutions sociales sont là pour favoriser une réactivité et une interaction entre le contexte extérieur et les processus sociaux.

#### ► Comment concrétiser ?

Les recherches essaient d'analyser ces processus sociaux hybrides qui mêlent dialogue civil et dialogue social pour voir s'ils donnent lieu à des pratiques sociales puis à des politiques efficaces et innovantes au plan social. Y a-t-il consensus pour arriver à des transformations sociales ?

**RECHERCHE**

## **Les convergences du dialogue civil et du dialogue social**

**Annette Jobert**

*Sociologue du travail et des relations professionnelles, Directrice de recherches au CNRS, IDHE, Paris, France*

Le Conseil économique et social européen était le cadre idéal pour accueillir une grande table ronde sur les relations entre dialogue social et dialogue civil. C'était en octobre 2009. Le Conseil se présente aujourd'hui comme le point de rencontre entre le dialogue civil, entendu comme l'expression de la société civile et le dialogue social reposant sur les échanges entre employeurs et représentants des salariés. L'objectif des travaux était d'éclairer les points de rencontre entre ces deux formes de dialogue et de voir comment renforcer l'une et l'autre. Les chercheurs avaient donc rendez-vous avec les représentants des groupes qui sont au Conseil : groupe des employeurs, groupe des syndicats et groupe des divers intérêts de la société civile comme les consommateurs, les agriculteurs, etc. L'intérêt de cette table ronde est précisément d'avoir mis en lumière de nouveaux processus de concertation avec les acteurs de la société civile, remédiant ainsi au déficit démocratique des gouvernements et des institutions supranationales, en particulier celles de l'Union européenne. Partant du constat de l'affaiblissement du dialogue social sous sa forme classique, notamment au niveau européen, on en arrive au constat de potentiel enrichissement que recèle le débat public (porté par le dialogue civil).

### **► Deux univers en apparence bien distincts**

#### **Citation de Jacques Delors comme fil rouge**

Jacques Delors (ancien président de la Commission européenne), a pressenti le problème des rapports à la fois nécessaires et périlleux entre ces deux types de dialogue. Il les expose dans ses mémoires publiées en 2004. « *Aujourd'hui – dit-il – se pose une question très délicate : à côté de la société organisée des partenaires sociaux représentés au Comité économique et social, il y a une prolifération des manifestations de la société civile avec ses nombreuses associations qui s'occupent depuis longtemps de consommation, d'environnement, de pauvreté et qui ont des contacts répétés avec la Commission. Mais il y a aussi de nouvelles organisations qui vont de l'action caritative ou de l'action pour le développement jusqu'à la contestation du système actuel. Comment apprécier la représentativité de tous ces groupes et comment les associer à la consultation sans pour autant détruire ou marginaliser la société civile organisée ?* »

## Définitions

Le dialogue social se présente comme une confrontation négociée entre employeurs et syndicats, lesquels sont représentatifs, de par les traités mêmes, auprès de la Commission en matière de concertation avec celle-ci et de négociation collective entre les partenaires sociaux. Ce type de dialogue est ainsi centré principalement sur les questions relatives aux conditions de travail et à l'emploi. De son côté, le dialogue civil relève de processus plus ouverts mais aussi plus flous, en se définissant comme un ensemble large de « causes » portées par une diversité d'organisations, d'ONG qui ne sont pas d'emblée reconnues ou institutionnalisées. On en vient à se demander si les différences entre ces deux dialogues ne sont pas calquées sur les distinctions classiques entre négociation et délibération. En effet, la négociation est souvent vue comme la confrontation d'intérêts préexistants visant la production de normes tandis que la délibération relève du discours ouvert permettant aux acteurs de repérer de nouveaux problèmes et de nouvelles questions.

### ► Avènement de « l'expérimentation sociale »

#### Renouveau du dialogue social

De fait, dans cette assimilation entre dialogue social / négociation et dialogue civil / délibération, le dialogue civil apparaît comme la source d'un renouvellement du dialogue social. On observe un intérêt croissant des acteurs du dialogue social pour des sujets concernant habituellement la sphère du dialogue civil : congé parental, protection de l'environnement, équilibre vie de travail / vie hors travail (*work life balance*), transports, enjeux climatiques etc. On voit parfois se constituer des alliances entre syndicats et mouvements associatifs dans des espaces territoriaux (à Berlin par exemple), ouvrant ainsi de nouveaux horizons au syndicalisme et le revivifiant. La table ronde du Conseil économique européen a mis en évidence de nouveaux instruments comme la « responsabilité sociale des entreprises » et les codes de conduite, qui traduisent une forte imbrication entre ces sphères de dialogue social et de dialogue civil. On ne sait plus très bien définir ce qui appartient à l'un ou à l'autre de ces dialogues.

#### Société civile bousculée

Si le dialogue social est au fond stimulé par la pression du dialogue civil, ce dernier connaît lui-même des transformations internes liées à l'évolution des marchés, des technologies, des emplois, des besoins des salariés. Les restructurations, par exemple, posent la question de l'emploi en termes nouveaux d'équilibre vie de travail / vie privée et de mobilité des salariés. Il apparaît donc que la combinaison entre négociation et délibération est insuffisante pour sortir de la crise actuelle et que l'on s'achemine plutôt vers une articulation des deux,

une forme « hybride », où la citoyenneté sociale prend forme à mesure que les individus seraient dotés de nouvelles « capacités ».

### **Règles du jeu à définir**

Ces évolutions soulèvent bien évidemment des tensions. On a déjà évoqué les problèmes de représentativité mis en avant par les syndicats. Par ailleurs, certaines activités économiques qui génèrent de l'emploi et de la croissance peuvent se heurter à des enjeux environnementaux difficilement conciliables. Cela conduit à définir des règles du jeu dans les relations entre les deux univers afin que la société organisée (employeurs et syndicats) trouve un nouveau champ d'action. Enfin, il y a urgence à réinventer les indicateurs économiques actuels, basés sur la compétitivité et l'équilibre financier, pour y injecter de nouvelles normes de richesse qui prennent en compte d'autres dimensions qualitatives.

## **L'émergence du dialogue social et son ancrage dans la sphère juridique**

**Nicole Maggi-Germain**

*Juriste, Maître de conférences, ISST, Université de Paris I, France*

ici s'exprime le point de vue du juriste français mais il convient de rappeler que les recherches menées conjointement, au plan communautaire, par la politologue Corinne Gobin et la sociologue Anne Dufresne ont abouti aux mêmes conclusions et aux mêmes enseignements. Seule la méthodologie diffère. La question est de savoir pourquoi et comment s'est opéré un glissement de la notion de *négociation collective* à la notion de *dialogue social*. Qu'est-ce qui a motivé le législateur à inscrire le dialogue social dans le processus d'élaboration de la loi ?

### **► Levier de l'élaboration de la norme juridique**

#### **La notion de « dialogue social » dans le vocabulaire juridique**

La référence à la notion de dialogue social est désormais très présente dans le vocabulaire des relations sociales sans que l'on sache très clairement ce qu'elle recoupe. On trouve ce concept dans les préalables à l'adoption de la loi de 2004, puis dans l'intitulé même de la loi : « Loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ». Plus récemment, le 31 janvier 2007, une loi de modernisation du dialogue social est votée avec un chapitre *Dialogue social* qui est aujourd'hui intégré en préalable dans le Code du travail français (articles L.1 à L.3). Cela oblige à interpréter les textes qui suivent à la lumière de ce chapitre préliminaire. Bien qu'aujourd'hui consacrée par le droit, la notion n'y est pourtant pas plus définie. Au sens de la loi française, le dialogue social est bien distinct de la négociation collective. Gérard Larcher,

alors ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes avait déposé le projet de loi comme « s'inscrivant dans la continuité de la politique gouvernementale visant à donner davantage de place au dialogue social et à la négociation collective ». Ce sont deux catégories juridiques distinctes produisant des effets de droit distincts. Par delà les concepts, on glisse d'un système de relations socio-professionnelles bâti autour de la négociation collective vers un système où « s'exerce » le dialogue social.

### **Une « pratique » plus qu'une notion juridique**

Le dialogue social s'exerce ! Il contient à la fois de la négociation collective, de la concertation, de la consultation et de l'information. L'apport communautaire est très important. Selon la Commission européenne, « le dialogue social couvre aujourd'hui ces deux fonctions essentielles : la consultation et la négociation ». Par conséquent, si le dialogue social englobe, au sens des textes communautaires, la négociation collective, il ne s'y limite pas. Le processus de dialogue social peut éventuellement déboucher sur la signature d'une convention ou d'un accord collectif mais il n'y a pas d'automatisme. Il permet d'associer les organisations représentatives à l'élaboration de projets gouvernementaux comme les réformes sociales. *In fine*, le dialogue social est perçu comme un moyen, pour les partenaires sociaux, d'accompagner les transformations sociales et de « construire » la décision publique. Il n'est pas anodin que la réforme du dialogue social intervienne à un moment où devait être déposée une loi modifiant la représentativité des organisations salariales et patronales (printemps 2011).

### **► Changement de rôle pour les partenaires sociaux**

La loi de modernisation du dialogue social (janvier 2007) se propose de rattacher la décision publique au dialogue social. Gérard Larcher déclarait que *la réforme constitue un acte de confiance à l'égard du dialogue social puisqu'elle repose sur la conviction que les partenaires sociaux sont à même de porter les évolutions nécessaires de notre modèle social. Il fallait donc imaginer de nouvelles règles du jeu*. Les institutions européennes vont dans le même sens de cette acceptation du dialogue social. Que nous dit la Commission européenne ? *La prospérité des économies du XXI<sup>e</sup> siècle ne sera possible sans un système moderne de relations de travail et de stratégies efficaces pour anticiper les changements*. La logique de dialogue social est une logique de consultation, de négociation perpétuelle de changements qui seraient eux-mêmes dans une dynamique constante. Les partenaires sociaux sont alors envisagés comme les relais des politiques communautaires.

### **L'acteur syndical au service de la flexibilité**

La commission européenne parle de gestion positive du changement permettant de concilier la flexibilité indispensable aux entreprises et la sécurité nécessaire aux salariés. Lorsqu'en particulier, l'économie connaît d'importantes

restructurations, le dialogue social est bienvenu pour accompagner ces restructurations au plus proche des territoires. En France, on a des expériences de revitalisation des bassins d'emploi où les partenaires sociaux sont inscrits dans une dynamique d'accompagnement des réformes et de dialogue permanent, facilitant la flexibilisation dans les relations de travail. Les pouvoirs publics appréhendent leur rôle de manière très différente en intégrant les partenaires sociaux. Cela ne va pas sans une certaine ambiguïté puisqu'en France, la notion de dialogue social ne lie pas le législateur. Le gouvernement peut toujours refuser de reprendre un accord national inter-professionnel qui a été signé. En revanche, la communication est accrue du fait du préalable du dialogue social.

### **Ouverture à la société civile**

Une autre transformation importante est celle de l'introduction de la société civile dans le dialogue social. Il y aurait lieu de réfléchir sur les implications juridiques d'un tel changement.

### **► Notion de gouvernance et négation des conflits**

La notion de gouvernance a pris beaucoup d'importance, entraînant une perte de responsabilisation par dilution des attributions « classiques » de responsabilité entre acteurs. Selon cette notion, toutes les décisions émaneraient de consensus et viendraient occulter toute prise de responsabilité. Le conflit perd sa légitimité de moteur de la dynamique sociale. Rappelons que le conflit est à la source de la convention collective et du droit de la convention collective. Il faut être en conséquence prudent avec cette notion de gouvernance qui repose sur la négation du conflit. On assiste aujourd'hui de ce fait à un glissement d'une logique de représentation qui était celle de l'accord collectif vers une logique de *lobbying* qui mobilise d'autres cadres juridiques. S'éloignant d'une logique pyramidale où le pouvoir est organisé selon un principe démocratique et de légitimité électorale, la gouvernance associe, dans l'élaboration de la norme, la « société civile » de manière à rechercher une assise plus large. Une bonne gouvernance serait essentielle pour la compétitivité économique régionale ; elle impliquerait, nous dit-on, des institutions efficaces, des relations productives entre les différents acteurs et des attitudes positives envers le monde des affaires et les entreprises. On voit ainsi la logique économiqueempiéter sur la sphère démocratique.

## L'Europe sociale et démocratique : état des lieux et perspectives

Serafino Negrelli, Jürgen Kädtler

RAPPORTEUR :

Jürgen Kädtler, *Chercheur senior, Directeur du SOFI, Université de Göttingen, Allemagne*

Le rapport présenté ici sur la démocratie sociale et délibérative est le fruit d'une coopération étroite, au sein de Capright, entre des chercheurs, d'une part, et des acteurs dits « pratiques », d'autre part, ces derniers représentant divers environnements de travail ou secteurs industriels en Europe (responsables de groupements syndicaux, membres de conseils régionaux ou nationaux du travail, etc.). Ainsi ces dix *praticiens*, plus que de simples témoins pour les chercheurs professionnels, ont pu livrer leurs travaux et réflexions en continu à Capright en tant que sociologues pratiques. Cette contribution d'une équipe d'acteurs pratiques est inédite et originale et elle a pu laisser place au dialogue en évitant l'écueil des monologues si caractéristiques des grandes conférences.

### ► Du dialogue social et de la délibération

D'emblée la question était posée : où se situe le dialogue social ? Où s'invite-t-il ? Dans quelles sphères et à quels niveaux de la société européenne ? A quoi sert-il ? Ce questionnement de la fonction du dialogue social a servi de fil directeur tout au long des recherches. Il s'agissait tout d'abord de situer le concept de « dialogue social » par rapport à d'autres modes d'interactions que sont la négociation et la délibération. Dans un deuxième temps, il importait de découvrir quel impact ce type de dialogue pouvait avoir sur des orientations socio-économiques majeures comme la « globalisation ».

### Un dialogue élargi

Il apparaît que les concepts de négociation et de délibération sont une composante intégrante de toute démocratie et de tout dialogue social. Le pouvoir des arguments n'est pas nouveau en soi. Il faut alors distinguer entre la négociation qui est une confrontation des intérêts, des raisons, des parties prenantes et la délibération qui amène la confrontation entre les intérêts prédéfinis et les points de vue. La délibération contribue à nourrir le débat, à redéfinir les intérêts et rend possible le changement. Cela mène à des positions communes et des résultats concrets. Le dialogue social ne se veut pas une alternative à tous ces éléments mais plutôt un renforcement de la dimension délibérative dans les relations et les procédures. En effet, sous l'effet de la mondialisation et des pressions économiques qu'elle exerce, les acteurs économiques et sociaux souvent n'ont plus de position de repli à travers la négociation et la délibération, il reste néanmoins le dialogue social, lequel s'exerce comme le

résultat des pressions économiques subies par la mondialisation. C'est un peu comme si les marchés financiers, les changements technologiques, la gouvernance d'entreprise ou les injonctions de l'Europe à se conformer à la loi du marché donnaient procuration au dialogue social pour appréhender tous ces changements. Le dialogue social pourrait permettre ainsi d'élargir la capacité des salariés à utiliser les structures sociales et augmenter leur capacité de faire entendre leur voix. Il ressort des recherches qu'il n'existe pas un dialogue social européen, mais plusieurs dialogues sociaux. On trouve d'une part des procédures normalisées et institutionnalisées de délibération et de consultation qui bénéficient de la légitimité que leur confèrent les instances communautaires, et en particulier la Commission européenne. D'autre part, un grand nombre de dialogues sociaux « capacitants » existe en Europe dans tout un éventail de contextes institutionnels, sociaux et culturels.

### ► **Lieux d'expressions concrets du dialogue social européen et des dialogues sociaux en Europe**

Forts de cette compréhension générale de la notion de dialogue social et des dialogues sociaux, les chercheurs (théoriciens et praticiens) se sont intéressés à la répercussion de la législation européenne dans différentes instances représentatives des travailleurs.

#### **Droits à l'information et à la consultation renforcés dans les comités d'entreprise**

Les résultats des recherches font état de peu de changement dans les pays du fait de cette nouvelle réglementation du dialogue social européen. Dans quelques rares cas, on a assisté à de vrais changements de la représentation des travailleurs, en particulier dans les pays où elle était très faible. C'est au niveau des comités d'entreprise européens que le changement se fait sentir le plus, d'abord parce que la première directive européenne renforçant le pouvoir des CEE date de 1994. La nouvelle directive de décembre 2008 sur les comités d'entreprise européens vise à renforcer *l'information et la consultation des salariés* sur les décisions des entreprises, tout en tenant compte des contraintes de ces dernières. Les États membres devront avoir transposé ces nouveaux droits au niveau national avant fin 2011. On observe que moins de 40 % des comités d'entreprise européens éligibles existent ; ils émanent souvent de dispositions officielles et minimalistes. Le sentiment des salariés, au sein des CEE existants, est qu'il y a bien de l'information sur leur entreprise et ses activités au niveau transnational mais que les sujets abordés ont peu de pertinence vis-à-vis de la réalité de leur travail. C'est le cas en particulier dans le secteur de la distribution, de la vente au détail. Il n'y a pas vraiment de changements pratiques pour les travailleurs. Toutefois il y a un potentiel dans ce qu'on peut appeler « les droits doux », c'est-à-dire d'information et de consultation. Les conditions préalables

pour développer ces potentiels résident dans le fort pouvoir de négociation des représentants des salariés. Si ce pouvoir n'existe pas, il n'y aura pas de CEE fort. Aussi, il est essentiel de s'inscrire dans la continuité et que les représentants ne changent pas trop souvent. L'influence de l'Union européenne permettrait ainsi de combiner ces « droits doux » des comités d'entreprise européens avec les « droits durs » des niveaux nationaux et locaux.

### **Tensions entre la représentation des travailleurs et la jurisprudence européenne**

Alain Supiot a souligné les cas où la représentation des travailleurs en Europe se trouve affaiblie par des prises de position de la Cour de justice européenne concernant le lieu de travail et les revendications des salariés d'entreprises transnationales. Le fait de donner une suprématie au droit économique européen et d'écarter les diverses pratiques institutionnalisées dans la réglementation du travail des pays membres, fragilise les capacités des personnes dans leur vie quotidienne. Les « capacités » doivent avoir des incidences pratiques sur la vie quotidienne des travailleurs sans quoi cette notion de capacité risque fort de s'évanouir.

### **Quel dynamisme des partenaires sociaux et du partenariat social ?**

Ces deux concepts (partenaire social et partenariat social) sont au cœur des politiques européennes et font partie intégrante du langage communautaire. Pourtant, on constate une crise effective et profonde du partenariat social dans les États membres alors qu'il occupait une place prépondérante dans les relations industrielles. Le cas allemand est particulièrement flagrant. On note un affaiblissement des syndicats et des organisations de salariés, un recul de ce que l'on nomme actuellement « la gestion des ressources humaines » qui ne se limite plus qu'à fournir un capital humain. On assiste aussi à une discontinuité personnelle et organisationnelle. Les visages changent trop souvent et trop tôt pour développer dans un tel contexte, des relations inter-personnelles qui sont très importantes dans le domaine du partenariat social. Les acteurs locaux peuvent ressentir ce déficit de partenariat social, ce qui représente un danger pour leurs intérêts. Il y a urgence à accentuer la délibération pour relancer le partenariat ; c'est particulièrement vrai dans le secteur de la distribution en Allemagne. Il s'agit donc là d'une question ouverte. Le discours européen sur les partenaires sociaux n'est pas en phase avec la réalité sur le terrain.

### **Combiner dialogue social et dialogue civil**

L'objectif est certainement que lorsque des projets engagent de multiples acteurs au niveau des entreprises ou de restructurations régionales, on puisse combiner ce dialogue social entre les représentants des employeurs et des salariés et les agences publiques pour l'emploi. Ainsi on peut mieux se concentrer sur un choix stratégique et ne pas faire qu'obéir à des nécessités écono-

miques. Les acteurs délibèrent afin d'arriver à des perspectives et des objectifs communs et faire les choix les moins délétères. Ce faisant, le but est de développer des « capacités collectives » et d'élargir l'éventail de possibilités pour les travailleurs. Il est à déplorer que les exemples innovants combinant délibération et négociation soient aussi rares et s'observent dans des structures offrant déjà des opportunités.

### ► **Atouts et handicaps**

Les politiques européennes de dialogue social donnent une chance d'élever les capacités des travailleurs, pour leur donner une voix par le biais de la délibération. Toutefois, pour être efficaces, ces politiques doivent être complémentaires de la délibération au niveau national et local. Si la négociation et la délibération n'existent pas déjà, l'Europe ne peut compenser. Le dialogue social a des effets visibles, même symboliques, sur les capacités des salariés mais il est essentiel de développer des relations de confiance et un apprentissage collectif. En revanche, on peut regretter le manque de cohérence entre les politiques européennes de dialogue social et la libéralisation qui devient une priorité. Quand les politiques de marché européennes priment, relayées par la juridiction, cela rend le dialogue inefficace et discrédite en général l'Union européenne. La discontinuité organisationnelle et personnelle au niveau des sites et des entreprises – la direction même des entreprises ignore ce que sera l'entreprise dans deux ans – devrait entraîner les politiques européennes à développer des relations basées sur cette confiance du dialogue social. Les employeurs n'ont plus le même rapport stable au travail, auparavant facilité par la négociation. Cela aboutit à une véritable crise des partenariats sociaux et à une conflictualité croissante à laquelle seul un dialogue stabilisé peut remédier.

## RÉACTIONS AUX RECHERCHES DU PAT<sup>1</sup> SUR LE DIALOGUE SOCIAL

### Industrie chimique en Grande-Bretagne et dialogue social européen

**Simon Marsh**

*European Chemical Industries Association, Practical Actors Group (PAT) de Caprighit, Bruxelles, Belgique.*

NdlR : Simon Marsh, absent de la conférence pour les mêmes raisons que les autres absents, avait envoyé une contribution que nous résumons ci-dessous.

**E**n Grande-Bretagne, le domaine que nous traitons dans cette troisième partie est d'abord vu sous l'angle du pouvoir des syndicats à contrôler le travail et à faire grève. Il n'y a guère de dialogue social, une invention de l'Europe ; il est encore moins question de démocratie délibérative. L'histoire des relations professionnelles est celle d'un pendule oscillant, mais dont la course de longue durée s'est traduite par un affaiblissement syndical. Avant l'avènement de Mme Thatcher, les syndicats étaient puissants, la syndicalisation élevée, la négociation collective très développée, le tout accompagné par des pratiques de travail restrictives. De 1979 à 1997 (les Conservateurs au pouvoir), une longue litanie de restrictions du droit de grève, d'entraves à l'action syndicale s'est égrenée, marquant un grand retour en arrière du pendule. La légalité de la grève et ses procédures d'autorisation ont été de plus en plus étroitement définies : par exemple, la nécessité d'un vote à bulletins secrets ; l'obligation d'une semaine de préavis ; l'abolition des clauses de « *closed-shop* », réservant l'embauche aux syndiqués ; la dénonciation par les syndicats des grèves spontanées, « non officielles ». De 1997 à 2010 (arrivée de Blair et de gouvernements travaillistes), la législation de la période antérieure est restée pour l'essentiel en place. Tony Blair a cherché simplement à rééquilibrer le balancier sur quelques aspects tels que la contestation, un peu moins difficile, des licenciements déguisés en démissions. Ayant accepté finalement le Protocole social de Maastricht (1991), les gouvernements travaillistes ont initié un mouvement de prise en compte, extrêmement contrôlé pour ne pas bouleverser les traditions britanniques, de la législation sociale européenne : comme les mécanismes de dialogue social ou les procédures d'information-consultation.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Il n'y a toujours pas de système de négociation collective nationale, quelques rares décisions communes à ce niveau. Il y a surtout des actions unilatérales des employeurs au niveau de leur entreprise pour modifier les règles du travail, parfois avec le syndicat mais sur un agenda très étroit. Les syndicats sont affaiblis ainsi que la syndicalisation. Contrairement à Mme Thatcher ou Blair, le gouvernement actuel n'a plus aucune vision sur le futur des relations professionnelles.

<sup>1</sup> Practical Actors Group

L'industrie chimique européenne fait quelque peu exception dans le paysage britannique, en ce sens que les Britanniques ont été leaders dans certains domaines du dialogue social européen au niveau de la branche : concurrence, restructurations, emploi, santé et sécurité, environnement, formation au long de la vie, qualification. Dans cette branche encore assez fortement syndiquée, les procédures d'information-consultation sont effectives au niveau de l'établissement. La vertu du dialogue social y est reconnue, spécialement pour préparer l'organisation et la force de travail aux circonstances plus difficiles du futur.

## **L'entreprise et la démocratie sociale**

**Emmanuel Jahan**

*Air France KLM, Practical Actors Group (PAT) de Capright, Paris, France*

**Q** u'on se le dise ! L'entreprise est un lieu privé avant tout, pas un lieu public, ni une institution. Bien qu'ayant un impact sur le public, l'entreprise reste une sphère privée avec des intérêts communs, souvent financiers, entre les salariés et les employeurs. Nous ne pouvons appréhender la démocratie dans l'entreprise comme celle régissant nos institutions politiques nationales ou locales.

### **► Incompatibilité avec la démocratie délibérative**

Dans une entreprise, les salariés ne se mettent pas autour d'une table pour discuter et prendre des décisions avec leurs employeurs. Le débat est faussé du fait du lien de subordination du salarié envers son employeur. En effet, ce lien ne garantit pas une indépendance de la décision en regard des contextes institutionnels, financiers et socio-économiques. De plus, la démocratie délibérative ne relèverait pas seulement des acteurs de l'entreprise, salariés et employeurs, mais aussi de la société civile. Le rôle de la société civile dans les décisions des entreprises n'est pas encore déterminé, même si des pratiques s'imposent déjà comme la politique environnementale et la lutte contre les discriminations. Toutefois, quand des ONG sur l'environnement ont voulu rentrer dans les comités d'entreprises européens, les représentants d'employeurs ou syndicaux s'y sont opposés. La démocratie délibérative telle qu'elle est souvent définie, reste à ce jour structurellement inadaptée au cadre du travail. Alors, il faut se tourner vers une démocratie sociale qui s'adresse à des règles et des thèmes précis adaptés aux partenaires sociaux : les négociations, la consultation et la participation des salariés à la vie des entreprises.

### ► **Le Comité d'entreprise européen : un exemple limité mais réel**

Le CEE est une institution utile mais son efficacité actuelle est limitée. L'ancienne directive de 1994 visant à créer des CEE, n'a pas porté ses fruits. En effet, seuls 830 CEE ont vu le jour alors qu'on en attendait 2300. Peut-on attendre de la nouvelle directive de 2009, qui doit s'implanter dans les droits nationaux au plus tard en juin 2011, qu'elle impulse une nouvelle dynamique dans la création des CEE ? Il est permis d'en douter. Sa nature plus contraignante pour les nouveaux entrants ne porte pas à l'optimisme même si elle ajoute cette notion essentielle de consultation, en ne se limitant plus à l'information. Qu'est ce qui va alors favoriser la création des CEE et les rendre aussi plus efficaces ? Ce sont d'abord les restructurations d'entreprises, les évolutions des organisations transnationales face à la mondialisation. Les grands groupes ont de plus en plus besoin d'un dialogue social. C'est de l'intérêt des employeurs que les partenaires sociaux comprennent la stratégie de l'entreprise et la déclinent auprès des travailleurs. C'est sur cet intérêt commun que la directive de 2009 s'est basée. On peut donc supposer que le rôle des CEE se développera, au cours des années à venir, par l'internationalisation des entreprises plutôt que par une législation européenne. Le CEE deviendrait ainsi une instance d'explication des restructurations ou du changement en général et non comme un lieu de débats suivis d'une décision collective. Il n'y aurait pas de démocratie délibérative mais une ouverture vers une démocratie sociale si toutefois, les débats restent ouverts.

### ► **Crise de la représentativité des CEE et des partenaires sociaux**

C'est l'objet d'un grand débat aujourd'hui. Le dialogue social peut-il se faire avec des partenaires sociaux qu'ils soient employeurs ou salariés si leur représentativité n'est pas définie dans le Traité de Lisbonne ? Aucune définition de la représentativité à l'échelon européen n'existe, ce qui est une lacune. Cela est encore accentué par l'entrée des dix nouveaux États membres puisque des syndicats qui existaient sous l'ère communiste sont déclarés représentatifs au seul motif que personne ne les conteste. La Commission a mis en place un groupe de 40 experts pour déterminer un accord qui devra être signé au niveau européen et aura une valeur juridique sans pour autant être ratifié par les syndicaux nationaux. Or, à ce jour, malgré les efforts, c'est le *statu quo*. Les taux de syndicalisation en Europe sont très différents et généralement en baisse. Lorsque la Suède, le meilleur élève, passe d'un taux de syndicalisation de 78,1 % en 2004 à 68,3 % en 2008, l'Allemagne de 22,2 % à 19,1 % et d'autres comme la France stagnent (7,7 % en 2008) ; il y a des questions à se poser sur les modèles de représentation.

► **Les accords transnationaux :  
un pas vers la démocratie sociale**

Le CEE relève aujourd’hui du dialogue social mais pas de la négociation, à l’exception des accords transnationaux. Or ces derniers sont basés le plus souvent sur des droits fondamentaux que personne n’essaiera de contester, compte tenu de leur dimension humaine. Des chartes existent, des codes de bonne conduite et certaines entreprises sont allées plus loin, mais cela reste exceptionnel parmi les 20 millions d’entreprises en Europe. La démocratie sociale européenne ne peut se concevoir sans une démocratie sociale dans l’entreprise. Il convient donc d’élaborer un travail d’harmonisation des législations nationales pour sécuriser le dialogue social national et européen.

► **Responsabilité des États**

On entend de plus en plus dire que l’entreprise dépasse la convention collective, voire est au dessus de la loi. Au contraire, la Cour européenne de justice européenne met les États devant leurs responsabilités. La directive « détachement des travailleurs », laisse la possibilité d’imposer certaines dispositions en renforçant la loi (jugements Viking, Laval, Ruffert ou Luxembourg) et en fragilisant les conventions collectives si elles ne sont pas d’application générale. Ainsi, la définition d’un salaire minimum par voie conventionnelle est-elle déclarée insuffisante pour l’imposer à une entreprise non nationale mais européenne. La Cour européenne est en train de remettre les États au premier plan en les mettant devant leurs responsabilités. Ils pouvaient étendre les conventions collectives et ils ne l’ont pas fait ! La démocratie sociale doit particulièrement s’exercer au niveau des entreprises et cela pose encore une fois la question de la coordination d’une démocratie sociale européenne en lien avec la démocratie sociale au niveau des États et des entreprises.

---

**IMPLICATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES**

---

**Le « New Public Management » à l’épreuve de la démocratie délibérative**

**Ota de Leonardis**

*Sociologue, Professeure, Université de Milano-Bicocca, Italie*

L’apparition au cours des vingt dernières années du nouveau management public ou *New Public Management*, adaptant au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé, a contribué à atténuer les divergences et le cloisonnement de gestion entre les secteurs public et privé. Un débat, toujours d’actualité, s’est instauré entre les

partisans et les opposants à l'introduction d'une logique de marché dans le secteur public. Le développement ou l'apparition de notions nouvelles comme la flexibilité, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance ou encore l'évaluation dans le secteur public soulève plusieurs questions. Un enjeu particulièrement crucial pour la démocratie se joue au niveau de la « société de la connaissance » ou plutôt, sur le terrain de la connaissance publique des réalités sociales, laquelle peut avoir un impact sur l'orientation des politiques publiques et sur le développement économique en général. Il faut entendre par connaissance publique le savoir commun partagé par les membres d'une communauté politique, relativement à un problème collectif qu'il leur faut résoudre. Quel est aujourd'hui l'état des rapports entre connaissance publique et délibération démocratique dans la gouvernance des politiques publiques ? Qui participe, et de quelle manière, à la construction de ce savoir commun ? Quelle capacité ont les citoyens de faire entendre leur voix sur les politiques qui les concernent en tant que travailleurs ou bénéficiaires ?

### ► De l'État de droit à la gouvernance par les objectifs

La donne a changé depuis l'avènement de la *New Public Management* tant au niveau européen, national que local. Les objectifs sont au cœur de la gouvernance des politiques publiques, se substituant peu à peu aux fondements légaux de l'État de droit. L'action des gouvernements est guidée par la politique du résultat, découlant de modèles comme le *benchmarking*. Les objectifs gouvernent aussi les acteurs du privé ou du public, qu'ils soient des personnes ou des sociétés, en les soumettant à l'obligation de performance. Le « gouvernement par l'objectif » déploie tout un éventail de dispositifs contraignants visant à quantifier, mesurer, calculer et comptabiliser les objectifs, les résultats et les performances des acteurs. L'exemple des politiques fondées sur la preuve scientifique – données quantitatives, nombres – est édifiant, et permet de justifier « objectivement » des instruments gouvernementaux qui deviennent ainsi non contestables. Par ailleurs, les acteurs sociaux sont aussi impliqués dans la gouvernance par la performance à travers différents partenariats ou sur différents sites, et ils devront suivre des indicateurs stricts et répondre aux objectifs fixés. L'apparente scientificité des objectifs et des indicateurs, alors qu'en réalité ils incorporent des normes politiques, rend obsolète les processus pluriels et conflictuels de décision, et par là même le débat politique. Au gouvernement par la loi, se substitue la gouvernance par les nombres, comme le dit Alain Supiot. Les normes, pourtant destinées au collectif, donc sociales, se basent sur des données prétendument purement factuelles. Ce faisant, elles sont bâties pour résister à l'épreuve de la discussion et de la critique. Sous prétexte d'impliquer les acteurs sociaux concernés, on aboutit finalement à une nouvelle forme d'assujettissement de ces acteurs.

► **La connaissance publique des problèmes par la capacité des citoyens de faire entendre leur voix**

De bonnes politiques publiques passent par l'information et la connaissance, par une bonne compréhension du terrain, des faits comme des valeurs. Or la distance s'est creusée entre les faits et les valeurs, entre les faits et les objectifs collectifs. Ces nouvelles méthodes technocratiques contribuent à la croissance d'un déficit démocratique en Europe. Pour contrebalancer cette tendance, l'approche par les capacités telle que présentée dans les recherches Capright est adaptée pour construire ce lien nécessaire entre développement de la connaissance publique et l'élaboration des politiques sociales et de l'emploi. Produire en ces domaines une connaissance publique adéquate exige de prendre en compte la voix des gens concernés par les politiques publiques. Quand les plus démunis peuvent participer à la discussion sur leur propre situation et leurs aspirations, on peut vraiment commencer à repenser le discours sur les droits sociaux. On dépasse le droit à avoir un objet (travail, logement) car la question se déplace vers le droit à l'action ; la chose devient verbe et on passe de travail à travailler, de logement à habiter. Donner une place effective dans les processus sociaux à la capacité de faire entendre sa voix conférerait aux acteurs sociaux un statut politique. Cela aurait l'intérêt de réintroduire, non pas l'État directement, mais la Politique dans les politiques. Il reste à déterminer de manière précise les modes d'élaboration collective d'une telle connaissance publique. La représentation dans l'exercice du pouvoir est plus que jamais une question décisive pour la démocratie. Il faut donner aux personnes et aux choses un nom (le *naming* selon Hobbes), une qualification qui soit en phase avec la pratique de transformation sociale.

## DISCUSSION EN RÉACTION AUX DEUX PRÉSENTATIONS

### Jacques Léger

*Syndicaliste, CGT, Paris, France*

Il y a une question de fond qui a été pointée du doigt dans les recherches et qui touche à la démocratie représentative (syndicats) et à la démocratie directe. Dans ce contexte de dialogue social où les salariés eux-mêmes deviennent véritablement les acteurs de la définition d'objectifs sociaux ou revendicatifs, il faut faire avancer la réflexion sur le nouveau rôle de l'organisation syndicale. La démocratie directe fait des salariés, non plus des spectateurs du dialogue social entre direction et organisations syndicales mais des parties prenantes dans les décisions à venir, aussi bien sur des choix stratégiques de l'entreprise que sur les conditions de travail. Pour faire avancer leurs revendications, ils s'adressent à des institutions représentatives comme le comité d'entreprise ou à d'autres qui parfois ne sont pas reconnues dans le droit. Une autre question doit être soulevée, c'est celle du conflit ou de la confrontation qui à mon sens, ne doit pas être évincée du dialogue social. La conflictualité fait partie intégrante de l'acte de travail et il ne faudrait pas détourner cette dispute sociale pour arriver à une « discussion moyenne » qui « ne fait pas de vagues » mais qui crée des conflits ultérieurs beaucoup plus sérieux. Il faut plutôt réguler cette dispute, trouver des systèmes de débat qui n'existent pas actuellement dans l'entreprise, compte tenu du juste à temps de l'organisation du travail.

### Claude Didry

*Sociologue, Directeur de recherches au CNRS, Directeur IDHE, Paris, France*

Je crois qu'il faut se décontracter sur les mots ! Dans l'histoire du dialogue social européen, on s'aperçoit qu'il peut y avoir des discussions très vives. Dialogue social, ça ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de mots un peu forts. Se focaliser sur l'idée que des mots comme partenariat ou dialogue social riment avec des réalités d'unanimisme est certainement une erreur. Un autre aspect me paraît intéressant, c'est que le dialogue social donne une capacité à nouer des relations de pluralité entre organisations syndicales.

### Emmanuel Jahan

*Air France KLM, Practical Actors Group (PAT) de Capright, Paris, France*

Il y a un point qui me paraît important si demain, on fait une démocratie directe, c'est la technicité à connaître : savoir comment marche une entreprise, un groupe etc. Sans représentants qui seraient élus, puis formés, on risque de tomber dans la surenchère, le populisme. Or les syndicats ont rejeté cette idée d'élection.

### **Pierre Bachman**

*Syndicaliste, CGT, Practical Actors Group de Capright, Marseille, France*

Le conflit, ce n'est pas la guerre ! Si à un moment donné, on évacue les conflits sur des démarches consensuelles et artificielles comme on le faisait dans les années 80-90, cela fait des frustrés. Et les frustrés ne réfléchissent plus et tombent dans le populisme. Lorsque les conflits sont bien menés, bien discutés, ils aboutissent à une négociation et à des résultats. C'est ce qui fait avancer les choses, ça fait partie de la vie. Je pense que socialement, syndicalement, cela peut se traduire dans des institutions, des démarches et des pratiques. On est loin encore de ce résultat, après dix ans de ce que Elizabeth Roudinesco appelait « la société libérale déprimée » qui évacuait radicalement tous les conflits. Si on revient aujourd'hui à des conflictualités sociales fortes, cela veut peut-être dire que tous les espoirs sont permis pour aller de l'avant dans l'économie, dans le social, dans la production.

### **Nicole Maggi-Germain**

*Juriste, Maître de conférences, ISST, Université de Paris I, France*

Bien sûr que le dialogue social peut donner lieu à des conflits mais le problème, ce sont les effets juridiques qu'on attache au dialogue social. En transposant le modèle de la négociation collective qui a des cadres juridiques forts à celui du dialogue social, il y a usurpation. Diverses formes de dialogue social existent. Il faudrait à chaque fois se poser le problème de la représentativité, de la légitimité, de la façon de prendre les décisions et les effets juridiques qui s'y attachent. Cela n'est jamais posé et au final, on a souvent une décision unilatérale qui a été prise dans une espèce de consensus et laisse supposer qu'elle émane de l'accord de l'ensemble des interlocuteurs présents autour de la table. Ce n'est pas vrai. Qu'on adopte un modèle de dialogue social mais qu'on réfléchisse aux effets juridiques pour encadrer ce nouveau modèle et qu'on ne le plaque pas sur celui de la négociation collective !

### **Robert Salais**

*Economiste, ancien administrateur de l'INSEE, IDHE, Paris, France, coordonnateur du projet Capright*

Je voudrais souligner l'importance des mots. On ne peut pas employer innocemment un mot pour un autre. En effet, les mots s'inscrivent dans des registres divers de l'argumentation et finalement dans des types d'institution. Pour autant, il me semble qu'il faut éviter de raisonner sur des oppositions simples du style privé / public, dialogue / délibération, etc. Je souhaite aussi revenir sur cette idée émise par Emmanuel Jahan selon laquelle « l'entreprise est un lieu privé même s'il y a un impact sur le public ». Je ne suis pas d'accord. L'entreprise n'est pas un lieu privé du fait qu'il y a une interdépendance entre ce qu'elle fait et ce qui se passe autour d'elle. Ces correspondances

doivent justement trouver une expression publique par un canal quelconque. Ce qui reste à déterminer, c'est le canal. Est-ce le Comité d'entreprise qui peut jouer ce rôle ou bien des procédures qui s'appuient sur le territoire ? Les collectivités territoriales qui, jusque là, ont une compétence générale, peuvent se saisir – le font-elles ? – de questions d'emploi, de développement, d'environnement. D'autre part, cela me gêne qu'on oppose l'intérêt général et les personnes individuelles. On sait qu'il y a des personnes, de par leur travail, leur insertion sociale ou économique, ou tout simplement par goût, qui ont un sens de l'intérêt général sans pour autant être des représentants qualifiés d'organisations. Pourquoi décider *a priori* que ce type de personne ne pourra pas participer à des formes collectives de délibération ? Et dernier point, quand on évoque la délibération démocratique dans les restructurations, par exemple, de quoi parle-t-on exactement ? C'est très conflictuel. Peut-on prétendre avoir des dispositifs juridiques ou collectifs pour déterminer un accord à partir d'une expression des différentes réalités par les différentes personnes ? La question reste ouverte, il me semble.

### Jean de Munck

*Sociologue, Professeur, Centre CriDIS, Université catholique de Louvain-la-Neuve, Belgique*

Je voudrais pour ma part revenir sur un point qu'Annette Jobert a évoqué sur la dimension « expérience » ou « expérimentation de la démocratie ». Au fond, il y a une difficulté du dialogue social. Elle réside dans le fait que le capitalisme ne cesse de s'adapter et d'innover par de nouvelles formes, surtout dans les modes de management toujours plus complexes et qui jouent sur la planète entière, manipulant les standards du travail. Il joue sur la sous-traitance, créant des trous structurels dans la représentation syndicale : les employés sous-traités ne sont plus représentés. Ainsi, le dialogue social est toujours en retard ! On dit qu'il faut mettre plus de délibération pour arriver à traiter une information sans cesse nouvelle. Ce n'est pas suffisant ; il faut inventer d'autres mondes possibles et pour l'instant, le monde syndical n'invente pas ces mondes possibles. L'effort de recherche et développement investit beaucoup dans les entreprises mais les acteurs sociaux, pour créer des alternatives, ont besoin d'argent et d'expérimentation sociale. Imaginez un monde où la famille et le travail seraient vraiment réconciliés. Imaginez à Paris ou à Bruxelles de nouvelles formes de management démocratique. Ça ne sert à rien de délibérer si le champ des options disponibles est uniquement déterminé par le management. Il y a tout un problème de soutien à l'innovation sociale. On observe dans tous les pays européens que, face à la capacité d'innovation du business, le dialogue social apparaît comme réactionnaire. C'est le contraire de ce qui se passait dans les années 1890-1920 où il apparaissait comme progressiste, ouvrant de nouveaux mondes possibles. Cela s'appuyait sur des expériences antérieures menées par les mutualités et le monde associatif et qui, étonnamment, ne sont pas assez disponibles aujourd'hui en Europe.

## Emmanuel Jahan

*Air France KLM, Practical Actors Group (PAT) de Capright, Paris, France*

Je suis entièrement d'accord ! L'entreprise a un instinct de survie et pour cela, elle doit innover. Il faudrait partir de là. Les acteurs sociaux ont des employeurs qui ont toujours une réactivité tardive parce que l'entreprise va même plus vite que ses propres représentants, y compris ceux des employeurs.

## INTRODUCTION À LA DISCUSSION GÉNÉRALE

### Janet Newman

*Professeure en politique sociale et criminologie, Open University, Londres, Grande-Bretagne*

Parce que nous vivons dans un monde pluriel et complexe où la notion de démocratie est contestée et dans lequel les problèmes de légitimité et de représentation deviennent ambigus, nous nous devons de mettre en lumière trois nouvelles formes d'analyse de l'activité politique qui surgissent en réponse à ces problèmes. Au risque de choquer par l'utilisation de nouveaux concepts, ces formes d'analyse permettent de mesurer l'efficacité des processus politiques, y compris les plus innovants comme celui de la démocratie délibérative. Cela permet à terme d'améliorer la légitimité des actions publiques et des décisions politiques et de promouvoir le citoyen ainsi que les « capacités » institutionnelles. On s'en remet souvent aux techniques de management pour « gérer » la complexité du monde en imposant des normes, des objectifs, des standards prédéfinis. Les participations sociale et civile sont marginalisées alors qu'elles sont décisives pour bâtir l'avenir.

### ► Les politiques de la médiation

Serafino Negrelli a rappelé le rôle de la médiation institutionnelle pour munir les citoyens d'une capacité de faire entendre leur voix. Les institutions publiques ou privées où la parole s'exerce par le biais de tables rondes, de panels, de jurys ou de participation plus large, offrent une structuration variée de l'information et contribuent à encourager la créativité, la capacité de voix et donc de choix. Les décideurs politiques sont amenés à entendre et à prendre en compte cette expression citoyenne et cette participation active. Or, il faut bien l'avouer, la médiation institutionnelle est en chute libre depuis deux ou trois décennies. L'attention s'est reportée sur les technologies qui structurent le dialogue et les interactions entre les personnes. Selon le type de technologie, l'information ou la forme à donner à l'information sera différente. Ainsi l'information et la connaissance se transmettent à travers ces deux canaux que sont les institutions et les technologies. On ne peut pas dire qu'un canal soit mieux que l'autre. Le problème est que l'information n'arrive jamais de façon brute ; elle arrive au contraire déjà formatée, traduite. Quelles sont les voix représentées et privilégiées et quelles expressions de pouvoir passent par ces processus de formatage technologiques ou institutionnels ? Ce sont des questions sur lesquelles il est urgent de se pencher.

### ► **Les politiques de la représentation imaginaire**

Il n'y a pas de publics<sup>2</sup> pré-existants. C'est en les nommant et donc en les catégorisant que les publics se forment. Cela fait une différence si vous êtes amenés à exprimer votre voix en tant qu'habitant ou en tant que citoyen, en tant que partenaire ou en tant qu'actionnaire, ou bien encore en tant qu'utilisateur ou en tant que client. Par exemple, si les gens sont sollicités pour s'exprimer en tant qu'habitants, ils vont parler des enjeux locaux alors que si vous les conviez au dialogue en tant que citoyens, ils vont discuter des enjeux plus globaux. Cette sorte d'appartenance à un groupe, à une catégorie conditionne la voix qui est entendue. Cela permet d'avoir des points de vue radicalement différents sur les droits des citoyens, les choix et les capacités. Ce qui est encore plus important, c'est que les institutions publiques puissent s'adresser à des personnes ordinaires, non formatées par des groupes d'intérêts traditionnels. La délibération agit comme promoteur du pouvoir et de la capacité d'exprimer des intérêts divergents et de rechercher un consensus.

### ► **Les politiques d'information et de connaissance**

Comme le rappelait Ota de Leonardis, il est nécessaire d'ouvrir la « boîte noire » de la connaissance et de l'information pour nourrir la délibération publique et l'action politique. La connaissance est synonyme de pouvoir, c'est bien connu. Les connaissances basées sur l'expérience pratique des personnes vont devoir elles aussi être répertoriées, classées. On pourrait les appeler les « données molles » et leur opposer les données chiffrées et objectivées du nouveau management public. Mais celles-ci ne tiennent pas compte du processus démocratique, des personnes ou des relations qui les lient. La gouvernance ainsi rationalisée a donc le défaut de laisser de côté l'expérience humaine collective et les échanges sociaux, sources d'un savoir utile et nécessaire. Elle favorise ainsi la montée des populismes, en laissant le champ libre à des jugements à fondement purement moral ou religieux. Par ailleurs, il faut reconnaître que l'évaluation quantifiée, la mesure chiffrée a sa valeur aussi ; on peut l'utiliser pour évaluer par exemple, les attentes politiques ou pour rechercher plus d'égalité sociale. Les trois types de politiques que je viens d'évoquer méritent d'être pris en compte. Ensuite, il faudrait aller au-delà de la recherche de consensus. Beaucoup d'initiatives de délibération ou de dialogue existent mais parfois, les gens sont déçus et repartent désabusés. Réfléchissons à la manière dont les invitations au dialogue pourraient générer de vraies capacités pour les personnes.

---

2 NdIR : Un « public » selon John Dewey, théoricien de la démocratie et de la philosophie pragmatique, est un ensemble de citoyens qui se mobilisent dans l'espace public pour rétablir leur liberté d'agir, soutenir une revendication, une cause. L'actualité politique européenne nous rappelle l'importance de cette notion.

## DISCUSSION GÉNÉRALE

---

### Robert Salais

*Economiste, ancien administrateur de l'INSEE, IDHE, Paris, France, coordonnateur du projet Capright*

Ota de Leonardis et Janet Newman ont ouvert une question majeure en évoquant l'émergence d'une représentativité d'un nouveau genre, basée sur la connaissance. On voit cette « représentation cognitive » ressortir dans les nouvelles formes de gouvernance (groupes, collectifs, associations, etc.) et les acteurs traditionnels de la représentativité sont amenés à discuter de sujets ou d'objectifs sur la base de données informationnelles, sur une catégorisation qui, le plus souvent à leur insu, peut être politiquement pré-construite. L'information ainsi classée, catégorisée n'est plus une simple information mais un outil de pilotage des discussions et des délibérations au service du pouvoir et des intérêts qu'il défend. C'est à peine si les acteurs prennent conscience de cette nouvelle forme d'action politique qui leur fait face dont la représentation cognitive est le cœur. L'objectivité apparente de « catégories de la connaissance » qui résulte de la quantification, des chiffres produits leur confère toute une légitimité. En réalité, l'objectivité n'a rien à voir avec le chiffre en tant que tel. Elle a un rapport étroit avec ce qui est juste, comme la langue française le laisse voir. En français, le mot juste se prête au jeu de mots : juste comme justesse, mais aussi juste comme justice. L'objectivité ne réside donc pas dans la rationalité du chiffre. Elle est, quand elle existe, le produit de processus socio-historiques complexes liant connaissance et action. Accéder collectivement à une connaissance commune des problèmes ne signifie pas le consensus. Car on peut être d'accord sur le constat et en désaccord sur l'importance relative des faits et sur les décisions à prendre. Il faudrait faire plus de recherches sur ce sujet.

### Robert Lindley

*Economiste, Professeur, Directeur de l'IER, Université de Warwick, Grande-Bretagne*

Au Royaume-Uni, on se situe un peu à l'extrême. Le partenariat social est une espèce en voie de disparition ! L'avenir de la gestion publique est remis en question et il y a peu d'appétit de la part des politiques pour opérer une résurrection de la « capacité régionale » telle qu'elle a été décrite dans les recherches. L'expérience qui consistait à avoir des espaces de délibération non-professionnalisés, non-accaparés par les partenaires sociaux est révolue. La création des gouvernements régionaux a échoué et les agences de développement régional sont vouées à disparaître du paysage britannique avant la fin de 2011. Nous n'avons même plus de cadre politique de collectivité dans lequel pourrait s'exercer l'interaction. J'aimerais à ce sujet recueillir les commentaires de nos deux intervenantes.

## Ota de Leonardis

*Sociologue, Professeure, Université de Milano-Bicocca, Italie*

Je peux essayer de répondre en reposant la question de la délibération en termes de définition et de traduction du langage ordinaire en dehors des codes pré-définis par les institutions représentatives habituelles. Il nous faut trouver les instruments qui permettent cette traduction. Comment sortir des sentiers battus du management ? C'est je crois, comme le disait Robert Salais, le problème de dépassement de la représentation par des collectifs qui représentent eux-mêmes des intérêts collectifs (syndicats, partis politiques etc.) De même qu'on peut penser à l'histoire des collectifs de représentation et des gens sur le terrain des politiques, on peut aussi penser à une histoire d'instrumentation de la représentation cognitive (basée sur la connaissance). En Italie, par exemple, il y a toujours eu des débats et des conflits sur la définition du travail et du statut du travailleur et les syndicats étaient là pour traduire l'expression collective. Ces conflits sur le vocabulaire du travail existent toujours. Seulement, aujourd'hui, il faut repenser la forme que doivent prendre ces collectifs. D'abord, il y a un affaiblissement du collectif et ensuite il nous faut trouver des collectifs qui puissent, d'un point de vue stratégique, assumer ce rôle de représentation cognitive de façon claire et centrale. Reste à déterminer la manière d'y arriver. On n'a pas encore toutes les réponses.

## Janet Newman

*Professeure en politique sociale et criminologie, Open University, Londres, Grande-Bretagne*

Pour réagir à ce que disait Robert Lindley sur l'amenuisement des espaces de discussion et de négociation, il me semble que la participation démocratique est tellement ancrée dans les institutions publiques que ça va se poursuivre. On ne peut revenir en arrière ; il y aura toujours du dialogue et de la participation. La question, c'est de savoir comment améliorer les choses. Pour cela, il y a plusieurs boîtes noires à ouvrir. Comment les ouvrir pour que les publics puissent faire entendre leur voix de manière plus efficace et percutante. On ne doit pas se limiter à la question de la représentation des intérêts mais il faut donner une voix aux gens. Ce sont deux choses différentes. Quand bien même l'infrastructure régionale aurait disparu, il reste une pluralité d'engagements possibles dans la société civile à travers les municipalités, les établissements scolaires et hospitaliers. On ne veut pas seulement attirer les gens dans des structures de pouvoir de manière à en faire des complices. Il faut aller plus loin pour rendre le dialogue possible. Quant au questionnement de Robert Salais sur la façon d'arriver à un accord. Eh bien je pense qu'on ne peut pas y arriver. C'est peut-être dans ce non-accord qu'on trouvera la meilleure voie pour l'avenir. Est-ce qu'on ne veut plus de gens qui manifestent contre les réductions budgétaires ? Pensez-vous que nous allons tous devenir des sujets de la démocratie ? Cette question-là va avoir un impact certain sur l'avenir de l'Europe. Personnellement, lorsque je vois des personnes manifester, ça me fait plaisir. J'ai moi-même été dans la rue et ça nous a fait du bien à tous !

# 4

4<sup>e</sup> partie

## Les capacités à l'épreuve des restructurations

### OUVERTURE

**Jean Lapeyre**

*Chargé de mission pour l'Europe de Syndex, Bruxelles, Belgique*

Tout l'intérêt du thème des restructurations repose sur le fait qu'il combine tous les problèmes humains, économiques et politiques. Il fait appel à l'espace géographique et à l'espace temporel, mettant en interaction des acteurs sociaux dans un ensemble de lieux et de relations entre les lieux. Comment parler de restructurations sans aborder les politiques et stratégies industrielles, les déploiements et redéploiements des activités économiques, la qualité de l'information-consultation pour anticiper les évolutions industrielles et technologiques, le problème de l'éloignement des centres de décision et donc de difficulté à appréhender le cadre global de gestion des entreprises ? On s'intéressera à la qualité de la négociation pour gérer les anticipations autant que les conséquences des décisions prises en matière de mutations, on regardera les problèmes de mobilité interne ou externe reposant sur les compétences entretenues ou développées tout au long de la vie active et enfin, on prendra en compte les capacités d'intervention publiques, en particulier au niveau territorial.

#### ► **Faible mobilisation des partenaires sociaux européens**

On attend depuis longtemps que la Commission européenne prenne une initiative forte sur ce sujet des restructurations. En 25 ans de dialogue social, les partenaires sociaux n'ont guère avancé sur la régulation des problèmes des restructurations entre syndicats et employeurs. Après quinze ans de combat idéologique des employeurs contre une législation européenne d'information-consultation, ces derniers avaient fini par accepter, sous la présidence allemande en 1994, la création des comités d'entreprises européens (CEE). Cette

directive a donné à des millions de travailleurs de l'Union européenne le droit d'être informés et consultés sur les décisions de leur entreprise au plan communautaire, par le biais de leurs représentants au sein des CEE. Toutefois, encore aujourd'hui des progrès restent à faire pour que la législation atteigne pleinement ses objectifs. Depuis 2003, les partenaires sociaux ont travaillé sur le sujet des restructurations mais uniquement sur les échanges de bonnes pratiques alors que ce sont les mauvaises pratiques qui sont les plus intéressantes. Plus encore dans le contexte actuel, une réglementation législative ou contractuelle sur les restructurations est devenue indispensable. Si une direction d'entreprise pense global, les syndicats aussi doivent le faire mais avec une approche différente. Einstein disait : « on ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré ». Une restructuration montre une diversité de problèmes et d'acteurs privés et publics qui doivent agir en synergie.

### ► **Les risques pour les travailleurs**

On continue de sous-estimer les aspects de santé – sécurité et en particulier les risques psycho-sociaux des travailleurs découlant des restructurations. Cela concerne ceux qui sont exclus mais aussi ceux qui restent ! Les restructurations imposent une organisation et une pression du travail qui engendrent des problèmes sociaux et psychologiques multiples et sérieux. On l'a vu dans la réorganisation de France Télécom.

---

## **INTRODUCTION**

---

### **Claude Didry**

*Sociologue, Directeur de recherches au CNRS, Directeur IDHE, Paris, France*

**E**t si l'on considérait les travailleurs comme des « apporteurs de capacités » comme l'on considère, dans l'entreprise, les « apporteurs de capitaux » ? L'approche par les capacités implique un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail. Elle nous suggère de voir dans le contrat de travail plus qu'un contrat de soumission des travailleurs aux employeurs, auquel on le réduit souvent, mais comme un « contrat de capacités ». Cette acceptation nous mène à la découverte de ce que serait l'engagement du travailleur à mettre sa capacité au service du but commun que constitue l'entreprise, la réalisation de produits et de services utiles pour la satisfaction de besoins sociaux. On pourrait alors concevoir l'entreprise comme une véritable société, au sens du droit commercial, où les « apports en capacités » seraient considérés comme aussi fondamentaux, pour une économie fondée sur l'innovation, que les « apports en capitaux ». On n'est pas si éloigné des directives et du dialogue social européen qui depuis vingt ans déjà, font une place essentielle à l'information et la consultation des travailleurs et de leurs représentants dans les processus de changements économiques. En effet, toute cette architecture des institutions

de représentation permet une discussion entre les apporteurs de capacités, ayant la possibilité de faire entendre leur voix et les représentants des apporteurs de capitaux.

### ► **Un regard nouveau sur les restructurations**

En adoptant ce point de vue de « l'apport en capacités », il apparaît que les restructurations sont des moments particulièrement forts pour les travailleurs – changements de différentes natures affectant l'emploi dans l'entreprise – mais également pour l'entreprise entendue comme « société de capacités ». On présente souvent les restructurations comme des adaptations inéluctables aux conditions de valorisation des apports en capitaux. En cela, elles ne se distinguent pas des opérations courantes de gestion ; elles s'apparentent à des opérations d'ajustement des prix de revient de l'entreprise, le travail étant assimilé à un coût à réduire comme les autres. Dans l'approche par les capacités au contraire, les restructurations, en touchant les apporteurs en capacité, sont des moments de mise à l'épreuve de l'entreprise elle-même. Elles se traduisent par une tension des rapports entre les représentants de ceux qui apportent leurs capacités, les représentants des salariés, et les représentants de ceux qui apportent des capitaux, les directions d'entreprise. Cela a justifié que les recherches du programme Capright fassent une place aux restructurations, en partant des cadres institutionnels existants qui définissent la participation des apporteurs de capacités à la gestion de l'entreprise. Concevoir la restructuration comme épreuve pour l'entreprise signifie qu'elle est un processus ouvert, dont l'issue n'est pas donnée *a priori* par les seules données économiques ou le cadre juridique. Ce n'est pas une procédure qui par exemple implique telle fermeture d'entreprises parce que tel secteur est en déclin. Au contraire, la restructuration implique une observation de la pratique des acteurs, dans des contextes économiques et institutionnels singuliers. Il y a toute une dimension d'anticipation du reclassement des travailleurs. Il s'agit que les « apporteurs de capacité » puissent s'appuyer sur des garanties en vue précisément de maintenir leur capacité dans un contexte de changements économiques et d'innovation.

## RECHERCHE

## Quelle « capacité de faire entendre sa voix » dans les restructurations en Europe ?

**Jean de Munck**

*Sociologue, Professeur, Centre CriDIS, Université catholique de Louvain-la-Neuve, Belgique*

Amartya Sen propose une façon d'analyser particulièrement éclairante dès qu'il s'agit de rendre compte des processus *réels* de prise de parole et de discussion dans le contexte de restructurations en cours. Notre travail de recherche empirique a duré quatre années, réuni quatre équipes dans cinq pays d'Europe (Allemagne, Belgique, France, Grande-Bretagne et Suisse) et a concentré les analyses sur des secteurs aussi variés que l'industrie chimique et métallurgique, la banque, la finance ou la grande distribution. Les chercheurs ont travaillé sur des cas réels de restructurations en se lançant un défi : tester l'utilité de recourir au concept de « capacité de faire entendre sa voix » dans ces situations, évaluer par là même la capacité des travailleurs à intervenir et à négocier. Comme nous y invite Amartya Sen, il convient de distinguer entre les aspects *processus* et les aspects *opportunités* de la liberté positive des employés. On est libre si le processus de délibération n'est pas entravé par autrui ; mais la liberté dépend aussi de l'éventail des possibilités réelles de choisir. Avec cette simple distinction, il devient possible de comparer des situations de dialogue social qui sont limitées dans leur processus (par exemple lorsque pèse une situation de délocalisation) et des situations très libres sur le plan des processus mais qui ne disposent pas d'un éventail d'opportunités suffisantes. Il est particulièrement intéressant d'affiner l'analyse en appliquant la distinction entre les aspects *processus* et *opportunités* au processus lui-même pour découvrir si, en son sein, la capacité de faire entendre sa voix existe vraiment, si elle permet de donner l'accès à des opportunités qu'on qualifierait d'opportunités de premier ordre. Dans ce cas, les travailleurs peuvent délibérer sur l'avenir de l'entreprise et sur leur propre avenir.

### ► Du dialogue institutionnel à la réelle liberté de choix

Que des processus de délibération existent ne suffit pas ; encore faut-il que les salariés puissent effectivement s'exprimer et par leur voix agir sur les prises de décisions. Le cas de la Grande-Bretagne est révélateur de ces subtilités. L'introduction de la directive européenne d'information-consultation a eu des effets sur le système de relations industrielles en créant des opportunités de second ordre mais pas de premier ordre. Des entreprises anglaises ont créé des lieux nouveaux de discussion sur la politique de l'entreprise. Cependant, lorsqu'on a examiné les processus d'application du dialogue, on s'est rendu compte que c'était le management qui dirigeait et limitait ainsi très fortement

la « capacité de faire entendre sa voix », en d'autres termes la limitait à des opportunités de second ordre. Ainsi aucune opportunité de premier ordre ne pouvait être créée. Les travailleurs, ainsi invités dans des forums à s'exprimer, ne pouvaient pas pour autant changer le cours des choses en matière de restructurations ; ils ne pouvaient créer par eux-mêmes des mondes possibles. La directive européenne est un instrument de dialogue social, mais qui demeure limité dans l'effectivité de la « capacité de faire entendre sa voix » à créer des opportunités de premier ordre.

### ► **Négociation et délibération : deux mises en œuvre de la capacité de faire entendre sa voix**

Sen n'évoque que brièvement la distinction entre *bargaining* (négociation) et délibération. Or les différences sont majeures entre ces deux procédures de mise en œuvre de la capacité de faire entendre sa voix ; cela mérite qu'on s'y arrête. Dans la négociation, les partenaires sociaux ont une liste d'intérêts, de préférences à partir desquelles ils vont discuter et un agenda bien précis des questions traitées. Ils raisonnent dans un cadre fixé où les données comptables, salariales et légales sont closes. Dans le cas de la délibération, *a contrario*, la base informationnelle est ouverte, c'est une procédure de découverte où les préférences vont évoluer puisque l'ensemble du champ de la discussion évolue. Cette distinction entre les deux processus s'applique parfaitement à des cas de restructurations d'entreprises et notamment à celles qui sont globalisées. Dans le cas de Volkswagen par exemple, entreprise incarnant depuis longtemps le dialogue social, la négociation sur la restructuration de l'établissement belge se réalise à Bruxelles. A Bruxelles, les syndicats n'ont d'autre choix que de négocier sur des questions dont la liste est déjà close, dans une situation assez catastrophique. Les travailleurs n'ont qu'une possibilité restreinte *a priori*, celle de réagir de manière externe, comme s'ils étaient déjà hors course, dépossédés de leurs postes, et qu'il leur fallait obtenir le maximum de compensations. En revanche, le plan industriel va se délibérer au siège à Wolfsburg en Allemagne et là, le syndicat participe réellement à la gestion, à la définition de plans et de manière germano-centrée, ce qui ne fait pas l'affaire des travailleurs bruxellois ! La situation d'Alcan que nos collègues suisses ont étudiée va encore plus loin. Il n'y a pas eu de délibération au niveau central au sujet de la restructuration mais un simple espace de négociation dans la mise en œuvre des décisions prises. La délibération a en effet été considérée comme la seule affaire des actionnaires.

### ► **Qu'est que des politiques publiques « capacitanes » ?**

L'État intervient à deux niveaux. Il fournit des droits sociaux qui influent sur le pouvoir de négociation et il peut changer l'espace des opportunités industrielles. A un autre niveau, l'État est celui qui fournit le système institutionnel de

négociation en envoyant des médiateurs, en facilitant toute une infrastructure très importante, des procédures. Ce qui doit attirer notre attention, c'est la participation de l'État à la propriété des entreprises. Dans l'affaire Volkswagen, le *Land* est actionnaire de l'entreprise et il est évident que les autorités publiques et les syndicats ont eu des intérêts communs à défendre pour les travailleurs allemands. A Bruxelles, en revanche, l'État belge n'est pas propriétaire et n'intervient que de façon externe, par des mesures fiscales ou la création d'infrastructures. La restructuration est subie. Une participation de l'État à la propriété des entreprises peut être alors un facteur facilitant la « capacité de faire entendre sa voix » et donc de créer ces opportunités que nous avons appelées de premier ordre. Les opportunités de redéploiement industriel sont alors prises en concertation.

### ► **Les autres facteurs facilitants : droit de grève et représentation**

Dans le schéma des capacités, il y a des facteurs de conversion importants qui facilitent la capacité d'intervenir dans la vie quotidienne. Le droit de grève est efficace lorsqu'il est exercé dans des secteurs où il faut garder une clientèle, où la notion de service prime. En revanche, la grève est inutile dans des situations de restructurations où toutes les décisions sont prises, comme évoqué plus haut pour Volkswagen à Bruxelles. L'entreprise avait même anticipé sur la grève et prévu de maintenir les salaires des grévistes. On s'est trouvé devant une situation de « déjouillage » du droit de grève en situation de restructuration ; cela ne s'était jamais vu ! La grève perd de sa puissance mais pas dans tous les secteurs ou toutes les situations comme cela peut être le cas pour Carrefour qui veut garder ses qualités de service.

Par ailleurs, les travailleurs acquièrent la capacité de faire entendre leur voix à travers les instances de représentation ou les syndicats. Encore faut-il qu'ils soient représentés, ce qui n'est pas le cas de la plupart des salariés travaillant pour les sous-traitants. On a pu constater des trous considérables de la représentation puisque les travailleurs représentés sont seulement ceux qui sont internes à l'entreprise. Les autres forment la moitié des salariés et ne sont pas convoqués à la table des négociations et encore moins à celle de la délibération. Ainsi, la question de savoir qui est protégé par les structures de dialogue social et qui ne l'est pas devient chaque jour plus criante. C'est peut-être là que se pose la question de la société civile. Entre la démocratie sociale qui se forme à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et la démocratie civile qui émerge au 21<sup>e</sup> siècle, quels sont les passages et où sont les ruptures ? L'approche par les capacités promue par le réseau Capright contribue à ce renouvellement.

## Anticiper les restructurations pour sécuriser les vies professionnelles

**Florence Lefresne**

*Socio-économiste, IRES, Marne-la-Vallée, France*

**Catherine Sauviat**

*Économiste, Professeure associée, IRES, Marne-la-Vallée, France*

L'Europe est confrontée à une situation sans précédent : rapidité et intensité des changements technologiques, mondialisation économique et financière, transformations de l'organisation et de la gouvernance des entreprises et chômage massif découlant de la crise. C'est dans ce contexte d'accélération et de banalisation des restructurations que la problématique de leur anticipation est devenue plus que nécessaire. Cette problématique d'anticipation et de sécurisation des trajectoires professionnelles s'impose comme une évidence à un grand nombre d'acteurs (syndicats, employeurs, décideurs publics) aux niveaux national et européen (Commission européenne, partenaires sociaux). L'étude de cas menée sur la restructuration du groupe industriel multinational Alstom a permis, dans le cadre de Capright, de dégager des pistes de réflexion générale. Comment introduire la *capability for voice* (capacité de faire entendre sa voix) au sein des problématiques d'anticipation et de sécurisation des trajectoires ? Comment pour les acteurs concernés faire l'apprentissage d'un processus négocié et partagé ? Comment partir d'un échange structuré d'informations, de procédures, d'espaces de discussion et d'une base informationnelle commune ? Les employeurs, dans le souci de préserver leur pouvoir de gestion, cherchent à limiter l'espace de discussion aux seules conséquences des restructurations, privant ainsi les salariés et leurs représentants d'un questionnement commun sur les « rationalités » – aussi partielles et partiales soient-elles – qui conduisent à ces mutations, et donc en écartant tout questionnement sur l'emploi. Pour autant, l'idée qu'il peut y avoir un intérêt à penser et à construire collectivement les choix stratégiques d'une entreprise fait lentement son chemin. Car toute décision de restructuration exerce des effets durables à la fois sur la trajectoire de l'entreprise, sur celle du système productif à l'échelle des espaces régionaux, et sur les parcours des individus à qui elle s'impose.

### ► Une avancée dans les dispositifs mais limitée

Si l'on s'en tient au dispositif français (la recherche ayant porté sur un groupe multinational français), les plans de sauvegarde de l'emploi, la signature d'accords de méthode, de contrats de reclassement personnalisé ou de transition professionnelle, sont sans conteste des outils accordant des droits nouveaux aux salariés. Cependant, et cela a été évoqué tout au long des travaux de Capright, il importe de savoir si les acteurs s'emparent véritablement des droits et

ressources qui existent et de quelle manière ils peuvent renforcer leur capacité de « faire entendre leur voix ». Chez Alstom, on a pu constater que les plans de sauvegarde sont limités par le fait que les négociations sont réalisées à chaud et s'en tiennent au contenu du plan et aux mesures d'accompagnement ; elles ne s'étendent pas à l'analyse des logiques industrielles qui sous-tendent la décision. Les salariés et leurs représentants sont donc empêchés de construire des espaces de possibilités, d'alternatives, d'opportunités de choix. Le dispositif GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) trouve ses limites aussi dans la faiblesse des mesures d'accompagnement et de suivi et par le fait qu'il permet à l'employeur de contrôler les parcours professionnels de ses salariés jusqu'à faire le tri entre ceux à retenir et ceux à laisser. S'agissant des accords de méthode (faculté, dans le droit français, pour les partenaires sociaux de discuter du bien-fondé d'un licenciement collectif d'au moins dix salariés), ils ont le mérite d'autoriser un regard sur l'emploi mais permettent rarement d'aller vers des propositions alternatives négociées car ils restent trop souvent focalisés sur les indemnités à obtenir. Il faudrait élargir aux territoires des dispositifs comme les conventions de revitalisation et les « désencastres » de l'entreprise où ils sont enfermés et ne donnent pas accès à des solidarités plus larges. Enfin, et c'est peut-être l'obstacle le plus important, ces dispositifs ne sont destinés qu'à une minorité de salariés, laissant en dehors les salariés les plus précaires, les plus soumis à la flexibilité et à la crise. Il est nécessaire de revenir sur ce sujet de la flexicurité, dans des termes différents de ceux qui ont été discutés jusqu'à présent.

### ► La flexibilité à l'épreuve de la crise

Alors qu'on serait tenté de voir l'emploi de plus en plus comme une forme marchande, force est de constater que face à la crise, il reste un objet institutionnel, avec des formes variées suivant les pays. Le fameux discours selon lequel la rigidité du contrat de travail serait un obstacle incontournable aux créations d'emploi n'a pas tenu dans la tourmente ! Ce sont les pays qui ont eu le plus recours au CDD (contrat à durée déterminée) qui ont aussi enregistré les reculs de l'emploi les plus importants. L'Espagne mais également le Danemark qui était présenté comme un modèle phare de la flexicurité, ont vacillé à l'épreuve de la crise avec un doublement du taux de chômage pour ce dernier. Par ailleurs, on observe que les *insiders* (salariés en CDI) danois sont extrêmement soucieux de maintenir leur contrat de travail, prêts à en négocier une *rigidification* par un allongement de la période de préavis pour le licenciement. Ils ne jouent pas du tout la carte de la mobilité et la sécurisation des trajectoires qui devait reposer sur la générosité des indemnités de chômage est mise en question par une saturation du système et une diminution de moitié des indemnités. *A contrario*, d'autres pays ont persisté dans un modèle de « maintien des compétences » en recourant au chômage partiel pour les *insiders* comme l'Allemagne, l'Italie et

en partie la France. Il semble bien que ce dispositif de maintien du contrat de travail pour les apporteurs de capacités est aussi de l'intérêt des employeurs. L'emploi public a également joué un rôle fantastique de digue dans la crise. Jusqu'à quand la digue tiendra t-elle dans le contexte d'ajustement budgétaire massif que les économies traversent actuellement ?

### ► **Les ambiguïtés de la stratégie européenne pour l'emploi**

Au rang des priorités affichées par l'Union européenne figurent la stabilité macro-économique, la viabilité des finances publiques mais aussi la sécurisation des parcours. Ne serait-ce que pour éviter une catastrophe sociale, la formation, l'accompagnement et les prestations de chômage apparaissent comme des dispositifs indispensables. Mais dans le même temps, l'Union européenne appelle à la modernisation des systèmes de protection sociale et on sait ce que cela veut dire en termes de réductions de droits et d'ajustement de prestations sociales. Les contrats de travail sont conviés à être à la fois plus flexibles et plus sûrs. On nage en pleine ambiguïté. Où trouver le compromis entre flexibilisation, d'un côté, et sécurisation des trajectoires de l'autre ? Dans le « compromis » que propose la Commission, l'emploi serait cette « chose du marché » à ajuster en fonction des besoins de la concurrence ; le seul espace de délibération et de négociation toléré serait la sécurisation des parcours. C'est un enfermement de la pensée qui empêche de voir les enjeux essentiels : l'emploi et le travail.

### ► **L'indispensable réflexion sur l'emploi en Europe**

La restructuration devrait être saisie comme une occasion de rouvrir la boîte noire de l'emploi et de questionner la rationalité économique de l'entreprise. C'est un enjeu collectif qui doit dépasser l'entreprise et les frontières. Si les systèmes de relations professionnelles ont un ancrage au niveau national – c'est là que se créent les outils de la négociation – il faut promouvoir des instruments européens qui permettront aux acteurs sociaux de dépasser la simple consultation et de trouver des outils pour faire entendre leur voix dans la négociation. C'est aussi comme cela qu'on échappera à la tentation actuelle de mettre en concurrence les modèles sociaux. Les comités d'entreprise européens mais aussi le dialogue sectoriel européen sont une première avancée. De façon plus générale, la redéfinition de l'emploi comme un bien collectif passe par son rattachement au travail. Voilà trente ans que le travail a perdu de son épaisseur, ce qui a conduit à une déconstruction du statut salarial. Il nous faut trouver un nouveau statut professionnel qui permette la reconnaissance du travail, unifie le salariat – actuellement balkanisé – et développe les capacités. Ces progrès commencent par une délibération sur les choix économiques en Europe et une nouvelle politique industrielle qui, au-delà d'un simple ajustement à la mondia-

lisation, se construirait dans un dialogue sectoriel européen. On est bien là au cœur des enjeux de la *capability for voice* !

## L'Europe sociale mise à mal par l'Europe libérale

**Simon Deakin**

*Juriste, Professeur, CBR, Université de Cambridge, Grande-Bretagne*

NdlR : Simon Deakin, absent de la conférence pour les mêmes raisons que les autres absents, avait envoyé une contribution que nous résumons ci-dessous.

### ► Les droits sociaux nationaux remis en cause par l'Europe libérale

Comprendre le processus de restructurations en Europe et apprécier en quoi l'introduction du concept de capacités (*capacitas* dans le droit romain) dans le droit européen l'infléchirait suppose un retour sur l'histoire des conceptions du marché dans la construction de l'Europe. Ces dernières années la Cour européenne de justice a rendu une série de jugements (Viking, Laval, Ruffert, etc.) qui témoignent du tournant vers le marché néoclassique (le néolibéralisme débridé) de l'Europe depuis les années 1990. D'une part, la Cour en est venue à considérer que les droits sociaux nationaux constituent des entraves à la libre circulation des biens et des services, à la liberté d'établissement, autrement dit sont contraires aux libertés économiques fondamentales reconnues dans les Traités. L'exercice du droit de grève est spécialement visé et potentiellement soumis à des restrictions drastiques (du même esprit que celles progressivement mises en place par les Conservateurs en Grande-Bretagne qu'a rappelées Simon Marsh précédemment). D'autre part, ces arrêts de la Cour n'ont été possibles qu'en raison du changement des fondations de l'Europe par rapport à ses origines. On est passé, suite à l'Acte unique Européen de 1986 et le Traité de Maastricht de 1991, d'une conception ordo-libérale du marché (NdIR : ne serait-il pas plus exact de dire « de l'économie » ?) à une conception néoclassique du marché parfait. Lors du Traité de Rome, les Rapports préparatoires Ohlin & Spaak de 1956 ne considéraient pas les régulations nationales comme nécessairement hostiles à l'instauration d'un marché *commun*. L'ordo-libéralisme, aux fondements en Allemagne de l'économie sociale de marché, de même considère que le social relève de la dimension nationale ; les différences entre nations ne sont pas considérées comme « distorsion de concurrence ». Avec le passage au marché *unique* d'inspiration néoclassique, l'existence de la moindre protection sociale et juridique spécifique tend à être vue comme une entrave à la concurrence parfaite. Mais ce n'est véritablement, même si des jugements plus anciens le laissaient craindre, que dans les années 2000 que ce virage a été pris.

Comme l'a rappelé Emmanuel Jahan partie 3, les États peuvent réagir à ces arrêts en remédiant aux failles techniques de leur système juridique qui donnent une prise à la CJCE. Par exemple, en Suède et en Allemagne, les États peuvent créer une sorte de procédure d'extension des conventions collectives qui leur donnent davantage force de loi. La course vers l'abîme (« *race to the bottom* ») et le dumping social ne sont pas inéluctables. Néanmoins un second facteur se greffe, la crise financière depuis 2008. Bien que cette crise résulte directement de la dérégulation économique et financière, facilitée en Europe par ce tournant vers le marché parfait, la tendance jusqu'à ce jour des gouvernements et des autorités européennes est, avec quelques nuances, de faire comme s'il ne s'était rien passé. Les plans de sauvegarde des États en difficulté (Grèce, Irlande, Portugal à ce jour) et les plans d'austérité des autres États membres, loin de traiter l'origine du mal, appliquent des recettes d'assouplissement du marché du travail, de privatisation des services publics, de baisse des salaires qui sont typiques de la tendance à la dérégulation et la poussent encore plus loin. On a peine à imaginer qu'on tient là les solutions au problème.

### ► **Le droit du travail comme accélérateur du développement humain**

L'autre voie, opposée, est de s'orienter vers un droit du travail « de développement humain » qui garantisse les conditions réelles de la dignité au travail et permette une participation effective des individus au marché. Dans cette logique, le droit considère le marché comme un moyen, et non comme une fin en soi. Le concept de *capacitas* (NdlR : choisi ici pour ne pas identifier *a priori* le concept de capacité avec l'approche d'Amartya Sen) prend sens dans ce cadre pour renouveler la réflexion sur la citoyenneté sociale, et aussi pour introduire la capacité de faire entendre sa voix (*capability for voice*) au sein de l'État-providence. Ainsi pourrait être réaffirmé que le droit du travail a une justification plus large que l'efficacité économique et qu'il porte un agenda de développement humain et de réduction des inégalités. Après tout ne serait-ce pas là se conformer (ou revenir) à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'Union européenne tels que réaffirmés dans les articles 2 et 3 du traité de Lisbonne. L'article 3 n'affirme aucunement que le marché est une fin en soi, mais plutôt qu'il est un moyen pour des fins rappelées dans l'Article 2 ; il ne donne pas la priorité au marché unique au détriment du social ; il ne considère plus le social comme seulement induit par l'intégration dans un marché unique, comme c'était le cas dans les traités précédents.

## INTRODUCTION À LA DISCUSSION

### Jacky Fayolle

Economiste, Groupe ALPHA, Paris, France

#### ► Les efforts de la décennie 2000

Certains acteurs ont largement contribué à faire bouger les lignes et au rang de ceux-là, les partenaires sociaux, notamment les syndicats qui, dans différents pays européens, ont eu recours à des méthodes intelligentes, civilisées pour mieux préparer puis gérer les restructurations dans les branches et les entreprises (Jean-Pierre Aubert a défendu ces méthodes innovantes dans le cas français). Ils ont peut-être mieux réussi, avec des nuances bien sûr selon les pays, qu'à l'échelle européenne. Par ailleurs, il a été mené nombre de projets, parfois répétitifs, sur ce thème des restructurations, avec des approches conceptuelles variées comme c'est le cas ici des « capacités » de Sen ou bien de la problématique des transitions professionnelles proposée par Florence Lefresne et Catherine Sauviat. Quelle est la portée de ces efforts pratiques et intellectuels quand déferle la crise ?

#### ► Deux effets contradictoires de la crise

D'un côté, des espoirs déçus de voir se développer le champ des opportunités alors qu'on assiste à un retour brutal des plans sociaux et des licenciements avec les « chèques à la valise » (prenez l'argent et partez !). Plus grave encore, on voit des procédures innovantes comme la GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) être détournées pour déguiser les départs subis en départs volontaires. La procédure d'information-consultation, plus contraignante sur les plans sociaux, arrive ainsi à être contournée. D'un autre côté, la crise a eu pour effet de voir apparaître des formes de flexibilité positive, dont la manifestation la plus claire est le *Kurzarbeit* pratiqué par les grandes entreprises allemandes pour conserver en emploi, au plus fort de la crise, les personnes qualifiées dont elles auraient besoin pour accompagner la reprise. Cela a fonctionné parce que, au-delà d'une simple réaction circonstancielle, les services de relations humaines allemands ont pris en compte ce qu'ils nomment le « risque démographique » (vieillesse de la main-d'œuvre qualifiée et incertitude sur le renouvellement) en se projetant sur dix à quinze ans et en conservant des métiers attractifs et gratifiants au plan salarial et des conditions de travail. Dans l'attitude allemande, il y a un refus de cette irréversibilité silencieuse du déclin industriel. Au lieu d'y voir une fatalité, les données démographiques peuvent au contraire faire l'objet d'une attention particulière aux compétences des personnes qui, au-delà des diplômes initiaux, améliorent la profondeur du marché des deux côtés, tant par l'accroissement de la transférabilité des compétences personnelles que par la perception positive que les employeurs ont de l'offre réelle. Le syndicalisme européen ne s'y trompe pas en tentant d'ouvrir le champ du dialogue social et de la négociation collective.

### ► Arrêtons d'opposer délibération et négociation !

Les cas d'études et la problématique du projet Capright attachent une importance toute particulière au processus délibératif comme capacité dynamique à argumenter tandis que la négociation (*bargaining*) serait un processus statique fondé sur des intérêts différents d'acteurs distincts. Faut-il en rester là ? Faut-il continuer à laisser la délibération se diluer dans la non-conclusion ? Pour les praticiens des relations sociales, la question-clé est bien que le processus délibératif favorise une négociation effective et dynamique, en identifiant des solutions qui justement n'étaient pas acquises au départ. Sans négociation conclusive, on décrédibilise le dialogue social faute d'obligation de résultat. On ne peut faire l'impasse des droits réels à négocier, y compris sur le sujet dur, d'une conduite bien menée des restructurations si on veut passer de la procédure au substantiel. C'est pour cela que tous les acteurs s'accordent à dire que les « capacités à négocier et conclure » (et pas seulement de faire entendre sa voix) ont besoin d'un appui public sur des dispositifs publics qui aille plus loin que les procédures actuelles d'information-consultation. La responsabilité publique, nationale et européenne, est requise pour créer des cadres prospectifs d'intérêt public, d'incitations juridiques et financières afin que les entreprises aient les moyens de négocier en leur sein des accords de gestion anticipée et préventive des mutations / restructurations, des emplois et des compétences. L'enjeu est double et de longue portée. La gouvernance des entreprises doit s'ouvrir à une nouvelle génération de droits des salariés en tant qu'apporteurs de capacités et prendre en compte une exigence de responsabilité sociale. Puis, et ce n'est pas rien, la démocratie sociale doit parvenir à dépasser l'opposition binaire et simpliste entre une régulation excessive par le marché et un étatsisme parfois étouffant. Créons des lieux d'interaction entre dialogue social et politiques publiques pour remédier à des systèmes de négociation collective aujourd'hui bien essoufflés et leur redonner de l'efficacité normative.

#### CLAUDE DIDRY COMPLÈTE L'INTERVENTION DE JACKY FAYOLLE (EXPÉRIENCE ALLEMANDE)

##### Claude Didry

*Sociologue. Directeur de recherches au CNRS, Directeur IDHE, Paris, France*

Une démarche engagée depuis 2008 dans le secteur de la chimie en Allemagne mérite une attention particulière dans une « approche par les capacités ». En effet, en avril 2008, les partenaires sociaux ont signé un accord innovant sur la démographie et la vie active qui permet d'envisager la question du « changement démographique » non comme un problème d'équilibre comptable des organismes de retraite, mais comme celui d'une transformation de « l'apport en capacités » des salariés. Cet accord se déploie sur deux volets.

Le premier volet est celui de la construction d'une information sur la structure démographique et les qualifications des salariés du secteur. L'analyse établit un état des qualifications des salariés et tente de prévoir les besoins des entreprises et l'évolution de la formation des salariés dans les prochaines années. Cela conduit, dans la pratique, à des accords dans les entreprises entre les directions et les conseils du travail des 1900 entreprises du secteur. Dans la perspective des capacités de Sen, cet accord correspond d'abord à un enrichissement des « bases informationnelles » de la négociation collective et de la gestion des ressources humaines. Ainsi, des mesures d'aménagement du travail liées au vieillissement des salariés et à leur santé ou des mesures de formation tout au long de la vie sont mises en place. Enfin, l'accord propose des instruments de flexibilité pour organiser les périodes charnières que sont l'entrée des jeunes dans la vie active et le départ en retraite des seniors.

Le second volet est constitué par un fonds au niveau de la branche, alimenté par un investissement de 300 € par salarié de la part des entreprises. Ce fonds vise à financer des mesures portant sur les retraites des plus âgés, les comptes épargne temps, les programmes et l'indemnisation de la retraite à temps partiel. La procédure d'analyse démographique des entreprises est aujourd'hui entrée dans les pratiques en Allemagne. Aussi, plus de la moitié des entreprises ont utilisé le fonds pour abonder collectivement les retraites.

On voit donc dans cet exemple allemand une initiative forte dans ce qu'on nomme en France la *gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*, qui tranche avec la gestion de l'emploi dont la chimie française est devenue coutumière. La situation de Rhodia est particulièrement éloquente avec une politique non maîtrisée de croissance externe qui a mené à un endettement massif. Pour faire face à ces difficultés, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences a été mise au service non pas du renouvellement de la main-d'œuvre, mais de la réduction des effectifs ! L'entreprise, on le voit, envisage son personnel non pas comme « un apport en capacités », incluant une évaluation des qualifications mais aussi du potentiel des salariés, mais comme une « masse salariale » prise comme une variable d'ajustement. On trouve chez Rhodia une forme de gestion qui part d'une « base informationnelle » réduite à l'extrême : elle limite l'ensemble des dimensions de l'entreprise à des « coûts » et conduit à une gestion excluant toute concertation entre les partenaires sociaux sur l'avenir de l'entreprise. Cela évoque la manière dont Sen aborde la question des « choix sociaux » à l'échelle d'un pays. Si les choix sociaux se fondent sur des bases informationnelles *simplistes*, qui se focalisent sur une logique d'optimisation financière, la logique des choix collectifs est nécessairement dictatoriale et se fait au détriment du développement des « capacités ». Si les choix sociaux se fondent sur des bases informationnelles *complexes* qui envisagent les différentes dimensions des capacités des individus, la démocratie apporte des possibilités de délibérations qui sont essentielles pour

arriver à des décisions permettant d'offrir un horizon de réalisation aux projets de vie des citoyens. Il y a donc une opposition frontale dans la pratique du management, entre d'un côté un management fixé sur la rentabilité financière immédiate de l'entreprise et d'un autre côté un management visant au développement du potentiel innovateur de l'entreprise et des salariés. Un tel management est obligé, pour cela, d'engager un dialogue social constructif avec les salariés de l'entreprise et leurs représentants.

## IMPLICATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES

### Le témoignage de Jean-Pierre Aubert, accompagnateur de restructurations majeures en France

#### Jean-Pierre Aubert

*Délégué à l'évolution des métiers, SNCF, Paris, France*

Jean-Pierre Aubert agit depuis plus de trente ans dans le champ des restructurations de points de vue très différents : il est intervenu d'abord comme représentant syndical puis comme médiateur de l'État dans les situations « à chaud » et enfin il intervient maintenant au nom de la direction de l'entreprise. Aujourd'hui, au sein de la SNCF, qui est confrontée à la flexibilité, il anime les « espaces mobilité-emploi », dispositif qu'il a créé pour gérer de manière plus transparente les mobilités professionnelles et notamment dans les situations où il y a des suppressions d'emplois. Sa connaissance de terrain est un outil au service de diagnostics partagés, dans les situations de changement organisationnel.

#### ► Les événements marquants et les enseignements

En 1995, avec l'affaire Chausson, Jean-Pierre Aubert est appelé pour accompagner cette restructuration longue et difficile. Après douze ans de démantèlement de l'entreprise, il intervient pour l'usine de Creil dans un contexte délicat, alors qu'il existe une grande dynamique unitaire du personnel, des revendications sociales virulentes et un fort sentiment de trahison. Sa mission va consister, avec d'autres acteurs impliqués, à rapprocher les services de l'État des personnes de terrain. Deux ans plus tard, en juin 1997, le Premier ministre annonce officiellement l'abandon de la centrale nucléaire Superphénix. Une étude révèle à l'époque que les salariés de l'entreprise, les sous-traitants, les élus locaux, les collectivités et les commerçants des alentours vivent mal cette fermeture. Jean-Pierre Aubert est chargé de mettre en œuvre un programme de reclassement des salariés, d'aide aux sous-traitants et de recouvrement de l'endettement des communes dû à l'installation de la centrale. Dans des situa-

tions de crise, on peut profiter d'outils offerts pour mettre en place de nouvelles pratiques de l'action de l'État ou modifier ses postures.

Un autre chantier d'envergure conduit cet habitué des restructurations à accompagner les lourdes transformations des industries de défense. La fin de la guerre froide, une nécessaire adaptation de l'arsenal à l'économie de marché et la professionnalisation des armées entraînent des fermetures d'usines mais aussi de garnisons dans des villes où elles représentaient une grande part des emplois. Il faudra faire preuve d'anticipation, mener des dialogues auprès des personnels et savoir trouver une issue. Cette restructuration s'est apparentée en de nombreux points à celles du secteur privé.

Aujourd'hui, c'est la SNCF qui connaît des changements profonds avec l'allongement des carrières, les réorganisations du fait de la menace de la concurrence et donc une évolution des métiers. Pour coordonner l'ensemble, Jean-Pierre Aubert met en oeuvre la « nouvelle dynamique métiers » en créant une mesure phare : les Espaces mobilité emploi (EME). Cette structure permet d'accompagner de façon personnalisée les salariés dans leur mobilité, de développer des parcours qualifiants pour les cheminots, de leur permettre d'emprunter des passerelles. La SNCF, comme toute entreprise, veut de la flexibilité et, plus que toute autre, elle doit prendre en compte la sécurité de ses agents puisqu'on ne peut pas en licencier les salariés. Cette expérience concrète de flexicurité incite à aller plus loin et à introduire d'autres concepts comme l'anticipation, la visibilité et la liberté de choix.

Jean-Pierre Aubert a retenu que l'intervention de la puissance publique est nécessaire mais qu'elle n'est efficace que si elle agit en interdépendance avec les autres acteurs et qu'elle les valorise dans leurs responsabilités respectives. Toute conception tutélaire de l'État se révèle inefficace. Le maître-mot est l'anticipation parce qu'elle donne des temps plus longs pour prendre en compte les trajectoires professionnelles des personnes mais aussi les territoires impactés. On sait comme c'est difficile de décider ensemble à la fois de l'avenir d'une entreprise en termes d'activités et de son avenir en termes de besoins en ressources, compétences et emplois. Pourtant, une démarche coopérative en matière de développement économique est un pré-requis au bon déroulement de toute intervention. Aussi, la liberté de choix doit aller jusqu'au pouvoir de quitter l'entreprise. Chaque année, des agents de la SNCF créent leur entreprise sans y être contraints et sont accompagnés dans leur projet. On peut demander au personnel d'être flexible mais en contrepartie, il faut lui permettre d'anticiper son futur, de connaître les opportunités et de se former en conséquence. D'où la création de ces « espaces mobilité emploi » au sein de la SNCF. Les espaces de transition professionnelle sont reconnus comme une activité à part entière, pas comme un lieu de passage, et ça, c'est un fait nouveau. Les salariés bénéficient de disponibilité et de moyens nécessaires pour pouvoir accomplir leur projet professionnel.

## DISCUSSION

---

### Guillaume Duval

*Journaliste, Alternatives économiques, Paris, France*

Je voudrais revenir sur cette question de la crise et de l'impact qu'elle a pu avoir sur les débats et discussions en matière de capacités à intervenir dans les restructurations. Je doute que dans les multinationales, surtout les non-européennes dont le poids s'est encore accru, les acteurs sociaux puissent se retrouver à la même table que les vrais décideurs pour délibérer de l'avenir de leur entreprise. Dans un grand nombre d'entreprises industrielles, les dirigeants se trouvaient en dehors du territoire européen pendant la crise. Alors les discussions qu'on peut avoir sur la manière de mener les restructurations et encore plus de délibérer sur la stratégie paraissent assez surréalistes par rapport à ce qui s'est passé concrètement dans un très grand nombre d'entreprises ! Bien que je n'aie pas d'idées ou de solutions, je pense qu'il y a vraiment un biais dans le type de travail que vous pouvez faire, et ce problème se pose toujours aux chercheurs, c'est d'avoir accès à un autre type d'entreprises que celles-là. Il y a sans doute un biais dans l'estimation de l'ampleur des problèmes de ce point de vue là.

### Jürgen Kädtler

*Chercheur senior, Directeur du SOFI, Université de Göttingen, Allemagne*

C'est toujours assez difficile pour moi de constater que l'on prend pour modèle les politiques de l'emploi allemandes pendant la crise. Il ne faut pas oublier que cette soi-disant flexibilité positive est en réalité le retour à une politique compensatoire de recours au CDD, vieille de vingt ans en France comme en Allemagne. Les entreprises avaient pris l'habitude d'externaliser plutôt que d'embaucher à court terme. Si on érige cette alternative en exemple, on perd de vue qu'il s'agit d'une deuxième étape et que dans la première phase, presque tous les contrats avaient pris fin et que personne n'en parle plus aujourd'hui. La crise était si profonde en 2009 que les nouveaux instruments de flexibilité n'ont pas suffi à protéger les ouvriers et les employés pourtant essentiels pour l'entreprise qui allaient aussi perdre leurs emplois. Alors on a « dépoussiéré » ce vieil instrument en reconduisant l'emploi de la main-d'œuvre par cette approche qui concerne exclusivement les contrats pour des besoins temporaires. On ne sait encore pas clairement si l'on assiste à une revitalisation ou si on livre la dernière bataille.

### Claude Didry

*Sociologue. Directeur de recherches au CNRS, Directeur IDHE, Paris, France*

Pour répondre à votre question sur les multinationales, on peut faire état de situations très variables que nous avons étudiées avec Annette Jobert. La

restructuration de General Motors est menée en Allemagne avec un comité européen de groupe particulièrement puissant et qui impose des résultats intéressants en termes d'évitement de fermetures de sites, pourtant dans un contexte critique. Dans le cas de Goodyear à Amiens, on a une activité de lutte qui se maintient depuis longue date pendant que dans la même ville, un équipementier automobile américain rachète des sites dans un seul but de prédation et où la discussion porte exclusivement sur la recherche de compensation financière. Ces cas très différents impliquent de regarder les choses finement, sans trop de déterminisme sur un impérialisme extérieur !

### **Florence Lefresne**

*Socio-économiste, IRES, Marne-la-Vallée, France*

J'aimerais répondre à Jürgen sur l'importance de mettre l'accent sur des dispositifs de *kurzarbeit* ou de chômage partiel comme pratique positive de flexibilité en Allemagne. Bien sûr, c'est une présentation schématique mais sur laquelle on peut s'appuyer pour suivre l'évolution des travailleurs qui ont en quelque sorte servi d'amortisseur et d'ajustement massif à la crise en étant titulaires d'emplois précaires, CDD, intérim. Or, c'est justement parce qu'on est en période de crise que la question de l'emploi comme bien collectif se pose comme une question d'actualité. Si on ne se pose pas cette question maintenant, on passe à côté d'un statut professionnel unificateur qui prendrait en compte les singularités des situations de travail, les impératifs de mobilité même choisie. Il me semble que la flexicurité ne permet pas de penser à la question de l'emploi comme bien collectif. Alors investissons cette question, innovons !

### **Jacky Fayolle**

*Economiste, Groupe ALPHA, Paris, France*

Pour moi les CDD, l'ajustement des intérimaires dans la crise, participent très clairement d'un retour de formes barbares, pour prendre un terme un peu fort, de gestion des restructurations. Dans certains pays, c'est la composante dominante de manière écrasante : cela contribue à expliquer le taux de chômage espagnol revenu à 20 %. Dans le même temps, on ne peut qu'être attentif au fait que dans certains pays comme l'Allemagne, ça ne se passe pas uniquement de cette manière-là. Des directions de ressources humaines allemandes disent refuser la flexicurité à la danoise (où l'on laisse les gens partir très vite), et vouloir fidéliser au contraire le personnel en entreprise de manière à accumuler des compétences ou des capacités dans une vision de long terme, qui maintienne une capacité industrielle d'innovation dont les Allemands sont fiers mais dont ils craignent qu'elle disparaisse avec le vieillissement démographique. Ainsi quelques grandes entreprises allemandes font preuve d'innovation pour mettre en œuvre une gestion de la pyramide des âges, une politique intégrée d'équilibre intergénérationnelle qui ne cible pas seulement

les jeunes ou les seniors. C'est quand même un exploit que ce pays sorte peu à peu de la crise avec un taux de chômage plus faible qu'à l'entrée.

### Jean-Pierre Aubert

*Délégué à l'évolution des métiers, SNCF, Paris, France*

Je voulais justement insister sur le fait que si l'on développe la politique de mobilité interne accompagnée et fortement soutenue à la SNCF, c'est parce qu'il y a cette préoccupation de valoriser des ressources internes. A l'heure actuelle, on forme toujours beaucoup de conducteurs de trains et on s'est aperçu qu'on avait de meilleurs résultats avec des agents venus d'autres secteurs de l'entreprise. La capacité générée par l'expérience acquise dans l'entreprise offre une capacité supplémentaire dans le concours de conducteur de train. C'est un constat très intéressant.

### Jean Lapeyre

*Chargé de mission pour l'Europe de Syndex, Bruxelles, Belgique*

Du point de vue européen, j'ai trois petites remarques... D'abord, l'existence des amortisseurs sociaux a quand même évité une catastrophe sociale en Allemagne, en Belgique et en Italie. Si l'Allemagne a réussi une sortie de crise plus rapide, c'est grâce à sa politique industrielle dotée d'un appareil industriel qui fonctionne à l'exportation sur des pays qui continuent leur croissance. D'autres pays comme la France n'ont pas défendu une politique industrielle et l'Irlande y a carrément renoncé pour aller vers des sociétés de services qui se sont effondrées. Une deuxième remarque concerne la *flexicurité*. Dans le concept européen, je dirais brutalement que c'est une escroquerie ! On a la flexibilité et la précarité. La sécurité n'existe pas au niveau européen puisque chaque État membre a son organisation sociale. On assiste ainsi à la destruction de la protection sociale dans des pays vraiment en crise comme l'Irlande, l'Espagne, le Portugal et également le Danemark. Enfin, le dernier élément concerne le débat *insider / outsider* et c'est un débat qui m'irrite beaucoup. Et je vais vous en donner la raison. La réalité de ce débat n'est pas d'augmenter les droits des *outsiders* mais de détruire tout simplement ceux des *insiders* pour les réduire à la même précarité que les *outsiders* ; ils seraient ainsi à égalité de chances devant l'emploi. Ce n'est pas supportable dans le discours européen. Je ne peux que m'indigner !

### Annette Jobert

*Sociologue du travail et des relations professionnelles, Directrice de Recherches au CNRS, IDHE, Paris, France*

Dans cette discussion qui me semble très intéressante, je trouve que l'on a peut être un peu trop centré l'attention sur les entreprises et un peu négligé les territoires. L'instrument de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois

et des compétences) mérite qu'on en fasse l'apprentissage – si l'on veut le détacher des restructurations à chaud – et qu'on prenne en considération les dimensions qualitatives de l'emploi et pas seulement les projections quantitatives. Les équipes syndicales dans les entreprises ne se sont pas toutes appropriées ce nouvel instrument de délibération et d'anticipation. En revanche, sur les territoires il y a aussi des syndicats territoriaux dont la légitimité est souvent moindre mais qui comptent de plus en plus. Je crois qu'il ne faut pas tirer le bilan trop vite sur la GPEC et considérer les atouts d'un tel instrument qui suppose de la délibération, de la construction d'indicateurs et de catégories.

### **Anne-Lise Aucouturier**

*Inspectrice du Travail, Direction régionale Ile-de-France, France*

Je voudrais rebondir sur cette question des territoires et interroger monsieur Aubert sur la négociation des accords de GPEC, l'idée de sécurité des trajectoires et de travail sur la liberté. A quoi avez-vous abouti dans ces accords, à quelles garanties pour que la liberté soit concrète pour les salariés, que la mobilité ne ressemble pas à celle de France Télécom, si je peux me permettre cette provocation ?

### **Jean-Pierre Aubert**

*Délégué à l'évolution des métiers, SNCF, Paris, France*

Je dirais que lorsque l'on gère des reconversions, à la fois le temps et l'espace sont importants. Il est indéniable que le temps peut aussi désagréger des solutions trouvées puisque nous sommes dans des processus sociaux avec leurs impondérables. Le suivi est important mais je dois reconnaître qu'il y a souvent des échecs au fil du temps. Il faudrait justement faire le suivi avec la dimension territoriale en arrière-plan. Pour ce qui est de la liberté, elle est à construire, je n'ai pas de recette simple et elle a autant d'importance pour l'entreprise que pour le salarié. On peut, avec de la volonté, dans le cadre de contraintes très lourdes, offrir des espaces de liberté au sens de donner des possibilités de choix. J'essaie d'insuffler cela au sein de la SNCF ; le temps de reconversion doit être assumé par l'entreprise comme un investissement normal. C'est une activité à part entière et les personnes dans les espaces mobilité sont considérées à l'heure actuelle comme étant en activité avec le même statut que le salarié en activité ordinaire, avec le même système de notation. C'est une façon de reconnaître un statut opposable dont les gens sont aussi fiers que d'aller s'occuper d'un train. C'est normal d'avoir ce temps de respiration nécessaire parce que l'entreprise a intérêt à le faire au bout du compte.

# 5

5<sup>e</sup> partie

## Travail écartelé, travail créateur, les enjeux

### TABLE RONDE

**Jean-Luc Charles, Philippe Dossal, Jean Lapeyre, Jean-Christophe Le Duigou, Robert Salais**

**Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

Bonsoir à tous, Philippe Dossal, je suis parmi vous pour animer cette table ronde. Ces échanges ont lieu au terme de quatre années de recherches sur la politique du travail, des ressources et des capacités. C'est avec un regard prospectiviste que vous allez aborder la question des territoires avec un exemple concret qui va nous servir d'aiguillon dans ce débat. Avec nous ce soir, Jean-Luc Charles qui est directeur de la Samoa, la société d'aménagement en charge du quartier de la Création à Nantes, Jean Lapeyre, du Comité économique et social européen, Jean-Christophe Le Duigou, syndicaliste, qui s'est notamment penché sur les problèmes de souffrance au travail et enfin, Robert Salais, un des grands ordonnateurs du projet Capright. Je propose d'entamer les échanges par l'exemple concret du quartier de la Création, au sein duquel un certain nombre d'acteurs, appuyés par les collectivités locales, inventent non seulement de nouveaux métiers mais réinventent aussi leur rapport au travail.

**Jean-Luc Charles**

*Directeur de la Société d'aménagement de l'Île de Nantes, Nantes, France*

**Quartier de la Création**

Je vais essayer de vous raconter l'histoire de ce quartier et ce qu'elle a d'exemplaire dans la constitution d'un éco-système qui associe à la fois des acteurs économiques et des individus, mais également des partenaires comme les collectivités locales agissant sur un territoire métropolitain. A l'origine de cette

aventure, nous étions quatre personnes dont deux représentants de la culture à Nantes. Il nous est apparu très vite que l'art, l'innovation, le territoire et ses habitants avaient quelque chose à voir ensemble. On a réfléchi sur la manière dont on pourrait construire un pôle centré sur les industries créatives et culturelles, dans une ville qui s'est imposée en France comme modèle de la culture et de l'aménagement urbain mais aussi de la qualité de vie. Le quartier de la Création est une histoire et une géographie. Le quartier est en jachère, devenu un lieu indéfini n'ayant plus d'usage après avoir connu une profonde crise industrielle au moment de la fermeture des chantiers navals. Ces lieux sont des interstices de liberté où le droit d'entrée est relativement faible puisque les bâtiments ont peu de valeur. La Samoa décide ainsi de réserver un certain nombre de bâtiments dans la Halle 6 à de jeunes créateurs ou de jeunes talents qui cherchent des lieux pour exprimer une forme d'innovation en fonction des disciplines qu'ils ont retenues. La puissance publique, sous les traits de la Samoa, dispose ici de la durée et a permis à ces jeunes créatifs de constituer, par le simple fait de ce regroupement, un éco-système qui repose sur des relations de proximité et de confiance. En règle générale, les jeunes créateurs sont isolés alors qu'ici, ils peuvent construire des coopérations utiles pour s'imposer sur des marchés ou agréger des compétences afin de répondre à des commandes. Deux laboratoires des universités de Nantes et d'Angers ont étudié la Halle 6 et ont constaté que la configuration même des lieux, selon que l'on est situé en corsive ou en espace ouvert, a une incidence directe sur le nombre de relations marchandes ou non marchandes que ces micro-entreprises entretiennent entre elles. Vous voyez des phénomènes d'entremêlement et de réseaux qui se constituent simplement du fait que ces cinquante entreprises sont sur le même site.

Toutefois, cet éco-système est extrêmement fragile, volatil, précaire, surtout quand on observe le statut et les parcours de ces acteurs. Les statuts sont nombreux : entreprises individuelles, TPE, PME, associations, coopératives ; on a même des figures emblématiques d'artistes qui sont statut RSA (revenu de solidarité active) et qui n'ont d'autre moyen pour exercer leur art ou leur activité que de bénéficier d'une simple protection sociale. Les revenus sont constitués d'activités multiples – parfois même des vacances d'enseignant – et n'ont aucune régularité. La créativité, la volonté de créer sa propre activité et d'inventer son emploi se paient très chèrement. La puissance publique dispose de plusieurs atouts pour que les entreprises atteignent une taille critique, trouvent leur marché et leurs clients. Elle peut proposer une offre immobilière adaptée, l'externalisation de certaines fonctions, des formations de très bon niveau. La structuration de la commande publique ouvre des marchés et permet à ces jeunes créatifs de se faire un nom et de bénéficier d'une stratégie de promotion et de marque du *Quartier de la Création* car ces entreprises ont souvent peu de moyens pour se faire connaître à l'échelle locale, régionale et internatio-

nale. On est dans un système mixte, privé et public, dans un éco-système qui donne ses lettres de noblesse à ce qu'on peut appeler l'économie mixte. Une stratégie d'aménagement et de développement d'un territoire initiée par une collectivité publique n'est rien, je pense, s'il n'y a pas la possibilité de déployer un certain nombre d'initiatives individuelles ou privées. L'action publique que nous conduisons avec la Samoa repose pour beaucoup sur l'économie de la connaissance et la créativité.

### **Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

Le modèle nantais commence à être cité en exemple ici et là. Est-ce que, de votre point de vue, c'est un modèle transposable ? Est-il souhaitable, par ailleurs, qu'il soit transposable ?

### **Jean Lapeyre**

*Chargé de mission pour l'Europe de Syndex, Bruxelles, Belgique*

Nantes est un exemple passionnant comme le sont d'autres initiatives innovantes dans d'autres territoires et pays européens. Cela n'en fait pas un système mais je crois que le fait de développer des activités durables sur un autre modèle de croissance, en se réappropriant des espaces en friche, est tout à fait intéressant. C'est encore de l'expérimentation mais cela nous enseigne deux choses : il faut du temps et il faut de l'argent. L'expérience que vous vivez sur l'Île de Nantes serait impossible sans un soutien de longue durée à cette innovation effervescente, parfois temporaire – le taux de mortalité des entreprises est sans doute élevé. C'est une politique à long terme. Au niveau européen, on est confronté à l'urgence et je serais embarrassé d'avoir à proposer à mes camarades irlandais et portugais le modèle nantais pour redynamiser l'emploi dans leurs pays respectifs. Pourtant, je vais devoir le leur expliquer car cette stratégie est complémentaire d'une grande stratégie de dynamique économique et d'emploi d'un territoire. Vous avez évoqué la multiplicité des statuts de ces travailleurs qui les placent dans une zone grise de l'emploi, dans la précarité parfois, dans un état de création qui leur fait oublier ce que sera leur retraite dans quarante ans. Ces évolutions profondes de l'emploi nous ramènent à la question des parcours multiples dans une discontinuité de la vie active. Comment assurer une continuité des droits, quels que soient les statuts, et sans lier le statut à l'emploi occupé mais à la personne, au travailleur dès qu'il commence à exercer une activité ? Pour les syndicats, le défi est grand tant ils sont habitués à négocier des conventions collectives dans des entreprises et des secteurs ; et là ils devront organiser des droits individuels, dans des accords collectifs. Les pays nordiques, la Suède en particulier, nous ouvrent la voie puisqu'il y a déjà dans ce pays une plus grande prise en compte

des droits individuels dans un cadre collectif. Cela montre que ce n'est pas impossible mais c'est une sorte de révolution culturelle pour les syndicats.

### **Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

A propos de syndicats, vous pouvez prendre la parole, Jean-Christophe Le Duigou. Quel est le regard que vous, syndicaliste, portez sur ce quartier de la Création ? On a évoqué cette initiative et en même temps la grande précarité des uns et des autres...

### **Jean-Christophe Le Duigou**

*Syndicaliste, CGT, Paris, France*

J'ai le sentiment que règne une confusion dans notre débat : ne confondons pas le travail, l'emploi et l'activité ! Commençons par identifier ce qui est de la création et ce qui est du travail. Ces deux dimensions sont spécifiques et en même temps entremêlées. Il n'y pas de création sans travail. A l'inverse, il y a toujours dans le travail une part irréductible de création. Et cela même dans le travail le plus répétitif. Je me bats pour cette reconnaissance et je ne voudrais pas revenir à un débat sur Hannah Arendt et qui nous ramènerait peut-être jusqu'à Aristote, qui oppose le travail contraint, négatif et dévalorisé et la création, valorisée. Il nous faut, je pense, dépasser cette approche. Si l'on admet qu'il n'y a pas eu une véritable politique du travail, alors il nous faut construire un nouveau cadre conceptuel pour appréhender le marché du travail. J'ai le sentiment que la notion de *flexicurité* a renforcé la confusion qui préexistait dans les discussions sur l'évolution du marché du travail. Trop souvent, on a présenté cette flexicurité sous un effet miroir : le salarié a besoin d'un peu plus de sécurité, en contrepartie d'une flexibilité pour l'employeur. Or, ce miroir est déformant car, de son côté, l'employeur a aussi besoin de sécurité dans le travail de ses salariés, comme le salarié est intéressé par la mobilité. Sociologues et économistes ont depuis longtemps montré les différentes conceptions, insistant sur le fait que le Danemark, souvent montré en exemple, est un véritable système, avec ses équilibres, sa dynamique, et ses limites qui commencent à apparaître. De ce point de vue, la crise accélère le besoin de trouver des réponses. Qualifiée de financière, elle trouve ses racines dans le réel justement, dans une crise du travail, dans une non-reconnaissance du travail que l'on a cherché à compenser par une fuite en avant et un fort endettement depuis quinze ans. Le mouvement pour les retraites en France a montré que l'on ne pouvait plus continuer avec un modèle d'emploi et de travail où seules les capacités humaines de 30 à 50 ans sont mobilisées. Alors qu'on atteint le quasi plein emploi dans ces tranches d'âge dans notre pays, on a une faiblesse structurelle aux deux bouts à laquelle on essaie de remédier par des mesures pour les jeunes ou pour les seniors. Ne vaudrait-il mieux pas traiter au

cœur cette question du travail, commune aux jeunes, aux moins jeunes, aux qualifiés, peu qualifiés ou aux seniors ? Le conflit des retraites a été présenté par les media comme purement démographique alors qu'il soulevait objectivement et subjectivement la question du travail. Je m'inscris en faux contre l'idée que le travail serait derrière nous : il a besoin d'évoluer et beaucoup plus qu'il ne le fait actuellement. Le travail est aujourd'hui écartelé entre la personne du salarié et la chose que ce salarié cède contre rémunération à son employeur. Le besoin d'accomplissement dans le travail est trop souvent nié et le besoin d'une maîtrise par le salarié de son travail n'est pas reconnu. Les problèmes sociétaux que nous connaissons actuellement dans nos sociétés – questions de parents, de femmes, de femmes seules, de conciliation travail / vie familiale, d'urbanisme – sont plus que jamais articulés au travail.

Le deuxième axe qu'il faut affronter, c'est la nécessaire évolution de la protection sociale qui ne soit pas qu'un système de compensation des risques mais de prévention des risques. Pour qu'il y ait des droits individuels, il faut qu'il y ait un cadre collectif ; sans cette condition, on tend un piège aux salariés. On a besoin de repenser notre système social à l'aulne de ce qu'est la vie humaine. D'un côté, il y a la lenteur de la constitution d'une personnalité au travail et de ses qualifications et de l'autre côté, les exigences immédiates qu'impose la rentabilité demandée par les actionnaires. Un soudeur de la filière nucléaire devient performant après dix ans de formation ! Notre proposition de « sécurité sociale professionnelle » serait mal comprise si elle laissait entendre qu'il s'agit de créer une protection sociale essentiellement réparatrice. Dans notre optique, il s'agit plutôt d'axer ce dispositif sur la prévention et la capacité de protéger le travail, la qualification et, de ce fait, l'individu. Sa mise en œuvre passe par la réduction du rôle du chômage comme principal outil de régulation du marché du travail.

Enfin, un aspect fondamental pour moi, c'est le saut qualitatif dans la démocratie qu'exige une politique globale du travail. On a parlé de la dimension territoriale et je rebondirais sur la question des pôles de compétitivité et des *clusters*. On est confronté, depuis que cela existe, à un énorme problème : les organisations syndicales doivent se battre pour être reconnues comme des partenaires directs et puissent discuter des questions sociales et de formation. On construit ces pôles en ignorant les acteurs et les salariés et leurs organisations représentatives. Je pense que, au-delà de la démocratie participative, les salariés aspirent à reconstruire un pouvoir collectif sur leur travail, un pouvoir collectif sur la vie. On voit se développer une « corporisation » de la protection sociale. Certes, un socle commun relativement élevé reste garanti en France mais, sur la base de la politique contractuelle, on voit se développer une différenciation entre les secteurs et les entreprises en matière de couverture maladie, retraite et autres risques sociaux. Ce qui est plus inquiétant encore, c'est la logique qu'elle

enclenche dans le comportement des salariés : « j'ai un avantage spécifique ; pour le garder, je dois limiter le nombre de bénéficiaires du système ».

Je terminerai par une note positive qui nous vient d'une initiative allemande dans la gestion de la crise. Les entreprises industrielles, qui comme l'on sait, ont eu recours au chômage partiel, se sont aussi groupées avec l'aide de la puissance publique pour continuer à embaucher des jeunes du système éducatif en se disant : dans 18 mois, nous en aurons besoin, lorsqu'il y aura redémarrage de l'économie. Si ces jeunes sont mis au chômage, ils iront se reconverter. Cela va dans le sens de cette conception du travail comme intérêt général.

### **Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

Nous reviendrons dans un moment sur le rôle de la collectivité et des collectivités territoriales avec Jean-Luc Charles mais avant cela, je vous laisse, Robert Salais, prendre la parole...

### **Robert Salais**

*Economiste, ancien administrateur de l'INSEE, IDHE, Paris, France, coordonnateur du projet Capright*

Je vais tout d'abord vous faire part de ce qui m'a intéressé dans le processus de développement de l'Île de Nantes et notamment du quartier de la Création parce que je vois des similitudes avec le processus de développement des capacités. Je n'irais pas jusqu'à dire que l'on observe ici l'avenir du travail en général, du fait de la précarité, de la multitude de statuts et donc de la nécessité d'améliorer la protection sociale. Toutefois, en visitant, il m'a paru très intéressant de connaître les différentes « fonctions » que le quartier de l'Île de Nantes doit respecter : habiter, travailler, apprendre, se déplacer, se promener, se connecter avec le monde. Voilà un espace dans lequel ces fonctions doivent coexister et permettre aux personnes de se développer et d'interagir positivement entre elles. Par le dynamisme qui est enclenché, par les interconnexions, le quartier peut s'auto-développer. L'idée que nous visons avec les *capacités* est très proche parce que l'on ne peut aujourd'hui résumer la vie d'une personne ou son évaluation à son travail. Il existe d'autres dimensions qui doivent trouver des formes d'équilibre. Un autre point important consiste à combiner la responsabilité publique avec l'initiative privée. Est-ce de l'économie mixte ? En tout cas, on est dans un contre-modèle de ce qui se faisait au moins jusqu'aux années 80, c'est-à-dire un plan d'aménagement conçu d'en haut, ce qui désormais ne peut plus fonctionner. L'idée est d'avoir un cadre public qui oriente et rende possible l'ajustement des initiatives les unes aux autres. Cela amène nécessairement des réflexions sur le rapport entre l'individuel et le collectif, entre la liberté personnelle et l'entreprise collective. Les visites, les spectacles, les expositions organisés sur l'Île de Nantes sont des

points d'appui pour le futur et amènent les populations à investir peu à peu ce lieu, à passer de l'image de la friche assez désespérée à une ouverture des possibles. Cela est à rapprocher de la dimension délibérative des capacités : comment ouvrir des possibles ? Il faut certainement, comme le souligne Jean de Munck, un État « capacitant » et des collectivités « capacitantes » pour accompagner de telles transformations.

Cela peut paraître étonnant de parler de développement des capacités humaines alors qu'autour de nous, ce ne sont que coupes budgétaires, baisses de salaires et de prestations sociales. Pourquoi alors parler de cela ? C'est fondamental pour essayer de contraster deux principes d'évaluation qui doivent guider l'action collective et l'action publique. Je crois qu'avec cette dernière crise, on est allé au bout du principe d'évaluation le plus abstrait, le plus déshumanisé : l'évaluation financière. Tout a été ramené au rendement financier et cela a pénétré le travail en tant que système d'évaluation par la performance. Le travail est réduit à sa seule valeur monétaire et ne répond plus à sa valeur profonde de développement humain. Ce que nous proposons de manière ambitieuse est de « faire reculer » ce type d'évaluation par un principe d'évaluation s'appuyant sur trois dimensions : réintroduire la dimension humaine et concrète, réactiver l'aspect démocratique et s'attacher à mettre les personnes en capacité. Mais attention, nous ne voulons pas remplacer l'employabilité individuelle par la capacité individuelle en laissant le système des politiques publiques et d'évaluation derrière nous. On est en train de réfléchir à une méthode, une pratique politique nouvelle, voire à une manière de poser des revendications qui pourraient se développer en différents lieux et à différents niveaux.

### **Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

Merci à vous. Je ne suis pas du tout un spécialiste mais on voit bien ce grand écart entre la puissance publique au niveau national qui est responsable notamment du droit du travail et puis ces initiatives qui viennent du bas et qui, si elles peuvent développer l'invention, n'ont pas grande prise en revanche sur ces questions du droit du travail. Jean-Luc Charles, vous pouvez peut-être compléter puisque vous avez évoqué la Samoa mais je crois que la Région, d'autres collectivités et même un certain nombre de filières interviennent sous la Halle 6, ancienne halle d'Alstom. Cela va bien au-delà des 200 personnes regroupées pour créer et travailler.

### Jean-Luc Charles

*Directeur de la Société d'aménagement de l'Île de Nantes, Nantes, France*

#### **Quartier de la Création**

On pourrait croire qu'il n'y a là que de doux poètes et des gens qui sont un peu perdus, qui cherchent leur voie pour trouver un modèle économique ou fonder une entreprise. C'est cela mais cela peut être aussi beaucoup plus dynamique, dans une perspective de soutien des filières et dans une économie mondialisée. L'innovation est une arme redoutable dans la concurrence et sur les marchés puisque c'est une distorsion de concurrence extrêmement forte et autorisée. Quand la Région participe à l'émergence du quartier de la Création avec Nantes Métropole, elle le fait au titre du développement économique en considérant que le design, l'architecture, les arts visuels, la communication, sont des fonctions qui peuvent soutenir fortement les filières économiques des entreprises et leur permettre de se requalifier, se diversifier et se moderniser de manière fondamentale. On est, là aussi, dans le champ d'une économie mondialisée qu'on appelle maintenant l'économie de la connaissance. Une des caractéristiques du quartier de la Création est qu'il vient en soutien à ces filières industrielles, filières régionales, mais avec une approche transdisciplinaire et on travaille plutôt sur du soft que sur du hard, plutôt sur les usages, les « process » et les modes de vie que sur l'implémentation technologique. Cela renvoie à la capacité que pourraient avoir les territoires, notamment les territoires métropolitains, de participer à cette transformation, cette mutation profonde de l'économie qui est rendue nécessaire par les contraintes environnementales au sens large, qui nous imposent de changer de modèle de croissance, de mode de développement et peut-être même de société. Il faut, à mon avis, être un peu idéaliste et repenser le travail ou l'activité dans le cadre d'une mutation extrêmement profonde. Je crois qu'il faut être résolument optimiste et aussi, vigilant, dans la période de mutation que nous vivons.

### Philippe Dossal

*Journaliste, Nantes, France*

Optimiste et vigilant parce que d'un côté, la créativité émerge dans les régions et d'un autre côté, les statuts extrêmement précaires des jeunes gens qui se lancent dans ces initiatives font que le travail est mis en danger ou tout au moins, sa reconnaissance telle qu'elle existe encore dans les grandes entreprises. Comment peut-on alors exercer cette vigilance ? Quelles réflexions cela vous inspire ?

### Jean Lapeyre

*Chargé de mission pour l'Europe de Syndex, Bruxelles, Belgique*

Vigilance et volontarisme ! J'en reviens à la masse des travailleurs actuels et à leurs compétences. Il y a une vraie responsabilité des entreprises à développer

les capacités des salariés et à dépasser le cadre de l'employabilité. Je pense que l'enjeu repose sur la formation tout au long de la vie comme élément de développement des capacités. Il est anormal que l'on puisse remettre sur le marché un travailleur que l'on n'a pas formé ou dont on n'a pas maintenu les connaissances et les capacités.

### **Jean-Christophe Le Duigou**

*Syndicaliste, CGT, Paris, France*

Je n'irai pas contre ce que Jean-Luc Charles a dit sur l'innovation et la place importante qu'elle doit occuper dans l'économie et la société. Je voudrais juste alerter sur les dangers que présente une société duale où d'un côté, on a des ingénieurs créateurs, innovateurs dans les entreprises et de l'autre côté, une société de services à la personne. On aurait deux mondes coupés et je crois que cela aurait des conséquences sur l'innovation même, qui, lorsqu'elle ne s'articule plus à sa mise en œuvre, finit par s'essouffler. Je ne crois pas à l'innovation « hors sol » ! D'ailleurs, les Nord-Américains constatent aujourd'hui les limites de leur modèle de *cluster*. Et puis il y a cette précarité liée à un statut de créateur qui soulève la question de la protection du travail, quel que soit le mode d'exercice de ce travail, dans un cadre salarié ou pas. Je distinguerais ce type de précarité d'un certain nombre de services à la personne. Il y a différentes formes de précarité. Je m'intéresse prioritairement à la précarité salariale qui, si elle commence à être perçue et dénoncée, continue à se développer. Mais nous avons compris qu'elle n'est pas détachable d'autres dimensions sociales. Le travail salarié est la forme la plus répandue d'activité. Elle n'est pas la seule. Des discussions ont lieu pour examiner comment le syndicat pourrait intégrer les préoccupations des actifs qui ne sont pas salariés, ou qui ne le sont qu'à la marge.

### **Jean Lapeyre**

*Chargé de mission pour l'Europe de Syndex, Bruxelles, Belgique*

Juste un mot pour compléter ce que dit Jean-Christophe. Il y a déjà des syndicats en Europe qui agissent pour les travailleurs de cette zone grise qui se trouvent dans des situations de para-subordination ou dans des situations de créativité, d'innovation. En Italie, les trois confédérations syndicales le font, aux Pays-Bas et en Espagne. La question, tout à fait légitime, est posée maintenant en France. Notre champ de syndicaliste s'élargit et nous oblige à penser les droits différemment par rapport aux individus.

### **Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

On va maintenant se tourner vers la salle. Si vous avez quelques questions à poser à nos intervenants...

## Guillaume Duval

Journaliste, *Alternatives économiques*, Paris, France

J'ai peut-être mal compris et je vais peut-être caricaturer les choses. J'ai l'impression qu'autour de ce thème de l'innovation et de la création qui imprègne largement les politiques publiques européennes aujourd'hui et pas seulement en France, il y a en toile de fond, le problème de l'adaptation à la mondialisation. On n'aurait pas assez de créateurs, pas assez d'entreprises pour être dans le jeu et c'est la raison pour laquelle on assiste à un développement spectaculaire du statut dit d'*auto-entrepreneur* au cours de ces dernières années. Au-delà des inconvénients certains que cela présente pour les individus au plan de la protection sociale et au plan plus large du financement de la protection sociale, je pense que c'est une incompréhension totale de ce qu'est la dynamique du capitalisme à l'échelle mondiale et de ce qui est nécessaire pour être innovateur et présent dans la mondialisation. On est dans des économies de plus en plus complexes, avec des divisions de plus en plus fortes du travail, où l'activité productive, même créative, a un besoin croissant en capital. Alors, je ne crois pas que c'est avec les auto-entrepreneurs que l'on va regagner du dynamisme ou des parts de marché à l'international sur la *hi-tech*. Les pays où il y a beaucoup d'auto-entrepreneurs, ce sont les pays du sud où effectivement, les gens vendent des cigarettes à l'unité ou transportent de l'eau d'un quartier à l'autre. Pour des raisons tout à fait compréhensibles, les périodes de crise sont très propices à la création d'entreprise mais ce dynamisme-là n'est pas du tout une bonne chose. C'est le signe d'un dé-développement ; on n'a peut-être pas le choix mais je crois qu'il ne faut pas souhaiter le retour à un marché du style pays du sud et encore moins l'organiser !

## Jean-Luc Charles

Directeur de la Société d'aménagement de l'Île de Nantes, Nantes, France

Le choix de l'auto-entrepreneuriat appartient à chaque personne. L'individu qui a choisi ce statut et la précarité ne le fait pas par défaut ; il a la volonté d'avoir une activité qui s'inscrit dans le cadre d'un parcours personnel à un moment d'une vie. Il a envie de créer une entreprise sur la base d'une idée, de talents ou d'une formation qui lui permet d'essayer de conquérir un statut d'artiste ou de créatif. Il y a tout de même des *success stories*, des entreprises qui se fortifient et deviennent des PME qui trouvent leur marché. On est dans une phase d'essai, de tâtonnement et les parcours se construisent en fonction des capacités à agir ou des ressources qui sont mobilisées par chacun dans l'éco-système soutenu par la puissance publique. Cela fait partie des parcours, des possibilités qui peuvent être offertes dans une métropole. Je ne dis pas que c'est la panacée ou que l'on va révolutionner les filières industrielles lourdes. Mais il y a un certain nombre de jeunes pousses dans les secteurs créatifs et dans les logiciels qui ont accès au marché mondial à Nantes. Sous la Halle, on travaille

plutôt sur les industries créatives (jeux vidéo par exemple), sur les usages et les modes de vie, sur l'urbanité. C'est aussi un profil d'entreprise particulier.

### **Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

Robert Salais, on va vous laisser rebondir et conclure... Merci.

### **Robert Salais**

*Economiste, ancien administrateur de l'INSEE, IDHE, Paris, France, coordonnateur du projet Capright*

Le déroulement de notre programme nous donne à voir une chose : on ne va pas assez loin dans l'invention de l'avenir ! Il y a des demandes politiques émanant de l'Europe ou d'ailleurs, notamment des demandes relevant du social mais elles ne sont jamais très stimulantes. On a bien évoqué quelques initiatives locales de re-développement ou de gestion bien ordonnée de restructurations mais le problème que soulève Guillaume Duval est d'une tout autre ampleur. Ce problème est implicite dans l'approche générale des capacités ; c'est la recherche d'un nouveau modèle de développement économique, social et politique. Je suis convaincu que l'on ne pourra pas sortir de cette crise comme si rien ne s'était passé ; il faudra une mutation très profonde des activités économiques, des formes de travail, de la manière de gérer et de la participation des citoyens aux choix collectifs. Cela va exiger des moyens énormes et une ambition politique à laquelle on n'est pas habitués aujourd'hui en Europe.

Si je peux formuler un vœu, en admettant que les programmes de recherche européens continuent dans les sciences humaines et sociales, ce que j'espère bien sûr, c'est que les investissements que l'on a faits autour des capacités et des ressources dans nos programmes ne soient pas perdus mais qu'au contraire, ils soient le déclencheur pour d'autres programmes plus ambitieux sur la recherche de nouveaux modèles de développement économique. Je rappelle que le livre le plus connu qu'Amartya Sen ait écrit a été traduit en français sous le titre « Un nouveau modèle de développement ». Son titre original, plus parlant est « Le développement comme liberté » (*Development as Freedom*). Il insiste sur la dynamique nécessaire entre le développement des libertés réelles et le développement des capacités, comme étant fondamentalement la dynamique vertueuse d'un développement. Cette idée est juste mais il reste à la mettre en musique. Cela exige sans doute de rassembler des expérimentations sociales et économiques, de mettre en commun des idées nouvelles plus générales et des pratiques collectives plus conscientes d'elles-mêmes. Il faut pour cela continuer la recherche afin de porter ces questions à des niveaux plus élevés, de l'ordre du modèle de développement. Après la mort du Keynésianisme, on a voulu nous faire croire à l'efficacité des marchés et on a vu le résultat. Et cela continue aux États-Unis où l'on fait fonctionner la planche à

billets pour relancer la consommation des ménages. On est face à une espèce de monstre bâtard à mi-chemin entre keynésianisme et marché financier. Il y a urgence à reconstruire et ce que nous avons fait, c'est de poser une des pierres nécessaires pour une fondation de constructions futures.

Merci à tous.



### **Robert Salais**

*Economiste, Ancien Administrateur de l'INSEE, IDHE, Paris, France, coordonnateur du projet Capright*

**L**a crise contemporaine est extrêmement profonde. Elle atteint les structures économiques, financières, politiques et sociales à tous les niveaux de la société, local, national, européen, international. De surcroît elle survient après la crise des années 1980 qui avait vu la disqualification du modèle du plein emploi keynésien et, plus généralement, celle des socialismes et du plan. Ces modèles de pensée et d'action publiques ont été remplacés par une croyance aveugle dans l'efficacité du marché comme système général de gouvernance de toutes les activités humaines. Le dilemme est là : d'une part la crise actuelle est le produit direct de cette croyance en l'efficacité du marché ; d'autre part il est illusoire de croire qu'on pourra revenir au plein emploi d'antan. Que faire ? Soit, à l'image des partis de gouvernement en Europe, droite et gauche confondues avec des nuances certes non négligeables, on fait comme s'il ne s'était rien passé, autrement dit on ne fait rien et, sous les discours, on laisse les thuriféraires du marché poursuivre leur fuite en avant vers l'abîme, soit on cherche une voie politique nouvelle qui sorte du dilemme marché / État social.

Nous proposons pour sortir de ce dilemme un programme de réforme fondé sur un plein emploi de type nouveau. L'objectif de plein emploi ne reposerait plus comme dans l'après-guerre sur des politiques keynésiennes monétaires, fiscales et budgétaires, mais sur des politiques du travail. Ces politiques du travail réalloueraient de manière systématique les ressources publiques et, plus généralement, collectives en direction du développement pour tous des capacités au long de la vie. Pour ce faire de manière socialement juste et économiquement efficace, ces politiques seraient définies et mises à l'œuvre selon une démocratisation profonde de la vie économique, politique et sociale visant à rapprocher les lieux et les pouvoirs de décision des situations de vie et de travail. La table ronde a évoqué plusieurs fois l'avenir du travail et l'importance de politiques pour affirmer cet avenir. Ces questions ont couru en filigrane de

l'ensemble des présentations et débats, par exemple lors de la discussion sur la sécurité sociale professionnelle.

Revenons, pour commencer, à la question du chômage. La catégorie *chômage* a été de 1930 à 1980 au cœur des politiques sociales cherchant à fournir aux citoyens un plancher minimum de sécurité dans la vie et le travail. Pour cela le niveau du chômage a été la cible de politiques dites keynésiennes (du nom de son promoteur l'économiste anglais John Maynard Keynes), de soutien à court terme de la demande combinant gestions de la monnaie, de la fiscalité et du budget de l'État. La catégorie *chômage* constituait le noyau central d'un ensemble de politiques sociales « passives », visant, non à prévenir les aléas économiques et sociaux, mais seulement à compenser *ex post* leurs conséquences sociales. Ces conceptions ont été mises en cause progressivement à partir des années 1980 en Europe. Au chômage comme concept et objectif clés, les institutions européennes ont substitué la maximisation du taux d'emploi, l'employabilité individuelle et le pilotage des politiques publiques par des indicateurs de performance. Ces conceptions font partie du basculement des politiques européennes vers le néo-libéralisme et la dérégulation qui a accompagné la convergence vers la monnaie unique, l'Euro. Loin de disparaître, le chômage prend masse et se répand sous d'autres formes, la précarité et l'exclusion.

Ce changement de conception de l'emploi a de plus en plus l'air de ce qu'il est, une « révolution conservatrice », le retour à un passé où l'individu était tenu pour seul responsable de son sort. Mais, par contraire, il désigne la vraie cible. Pour maintenir un chemin de progrès social et d'emploi, il faut inventer de nouveaux instruments collectifs qui aillent au-delà de la seule compensation par le social et se fixent une ambition plus large, une politique globale du travail fondée sur le développement des capacités au long de la vie.

Comment cela pourrait-il marcher ? Les pesanteurs dans la pensée et l'action sont lourdes, de même que les intérêts et les routines à bousculer. Le caractère opérationnel d'une politique des capacités est bien plus apparent que l'on ne l'imagine, quant à ses lignes directrices et sa méthode politique.

La personne, son individualité et son accomplissement, ne peut plus être négligée comme elle l'était dans le vieux modèle macro. Il devient de moins en moins acceptable de découper la personne en une multiplicité de morceaux, chacun ciblé par une politique ou une institution spécialisée et construite isolément. Les temps de vie et de travail s'interpénètrent de plus en plus pour l'individu, pour la famille, la collectivité locale, l'entreprise. Réunifier ces parties séparées de la personne et rétablir leur continuité au long de la vie dans une logique de développement doivent être au cœur de la réforme. Économiquement parlant, le travail serait plus juste et plus efficient, face aux demandes croissantes des entreprises en matière de flexibilité, d'autonomie d'action. Ce plein emploi de type nouveau doit poursuivre des fins universalistes, n'être pas

organisé comme l'ancien selon une hiérarchie corporatiste en groupes sociaux, ni subdiviser les bénéficiaires en méritants et en pauvres, lesquels ne seraient justifiables que d'une assistance ou de la charité.

Allouer les ressources publiques au développement des capacités ne vise pas que la sécurité. Fondamentalement il s'agit de munir chacune et chacun, là et à l'instant, individuellement et collectivement, d'une liberté réelle de réaliser la vie qu'elle / il valorise et le travail qu'elle / il souhaite avoir. La contrainte est exigeante, car si le travail continue à être une activité de valeur pour l'accomplissement personnel, il ne peut plus être considéré comme la seule activité de ce type. Il n'est ni une marchandise que l'on vend sur un marché, ni le seul but d'une vie. Il doit se concilier positivement selon les vœux de chacun avec d'autres activités sociales de valeur.

Dans un tel cadre institutionnel, il s'ensuit que le travailleur dans son travail n'est plus, telle une machine ou à l'image de son micro-ordinateur, un facteur de production désincarné. Il devient un citoyen qui a, individuellement et collectivement, son mot à dire sur l'organisation, la rémunération et les finalités de son travail. Il dispose, par des droits et responsabilités individuelles et collectives, de capacités de faire entendre légitimement sa voix dans les décisions collectives. Les lieux de travail doivent donc s'ouvrir au monde qui les entoure.

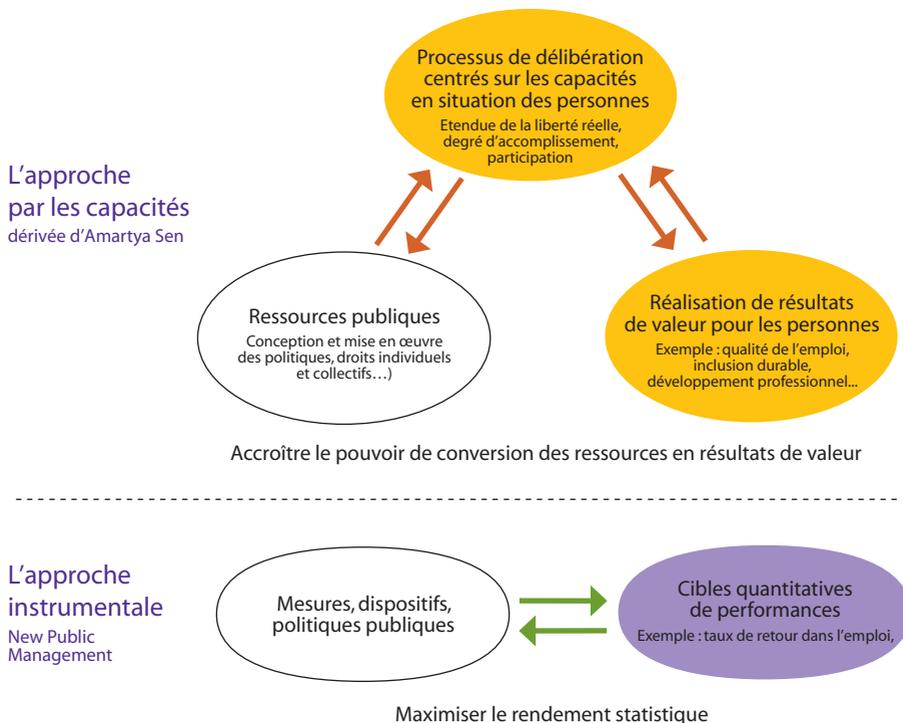
Enfin, et non le moindre, s'il n'est pas question d'arrêter la vie économique et ses fondations marchandes sous prétexte qu'elles créent des risques et incertitudes, firmes et marchés requièrent néanmoins un vaste changement de leur organisation. Ce changement doit être impulsé par la révision des régulations et règlements européens et nationaux, sans exclure la création de nouveaux. De telles régulations devraient aider firmes et marchés à intégrer dans leur fonctionnement le développement des capacités comme étalon d'évaluation de leurs stratégies, que leur personnel soit au travail ou en transition vers d'autres emplois ou types de travaux. Le marché du travail doit perdre son rôle dominant.

### ► La méthode politique

Pour mettre en œuvre ces lignes directrices, il faut véritablement que nos gouvernements, nos hommes politiques, nos élites reviennent sur terre. La gouvernance européenne, par exemple, s'oriente aujourd'hui vers des mécanismes macro de coordination. Ceux-ci utilisent des indicateurs mesurant la performance des économies nationales qui sont à des années-lumière des réalités vécues par leurs citoyens et de leurs aspirations. A une telle altitude les données statistiques ont perdu toute signification ; reflètent-elles une amélioration ou résultent-elles seulement d'une optimisation politique de leur profil ? Ces méthodes poussent à l'extrême l'approche instrumentale décrite dans la partie inférieure du diagramme ci-dessous. Elles sont l'abîme, le puits sans fonds

dans lequel tombe le *New Public Management*. Aucune action publique respectueuse de ses objectifs fondamentaux de justice sociale et de développement économique ne peut plus être fondée sur elles.

**DEUX CONCEPTIONS DE LA RELATION ENTRE POLITIQUE PUBLIQUE ET ÉVALUATION**



La partie supérieure du diagramme montre la méthode politique adéquate pour mettre en œuvre ce nouveau plein emploi pour lequel nous plaidons : un schéma triangulaire et réflexif liant action publique et évaluation. En son centre, des processus de délibération démocratiques assurent la médiation entre ressources et évaluation des objectifs. Le caractère socialement juste et économiquement efficient d'une mesure, d'un programme ou d'une politique est, dans cette logique, évalué par des enquêtes qui portent sur leur effet sur les trajectoires de vie et de travail. Les dispositifs d'action publique mis en place améliorent-ils ou détériorent-ils ces trajectoires du point de vue des capacités offertes à leurs bénéficiaires ? L'évaluation, au lieu de se fonder sur des indicateurs de performance, utilise comme référence un ensemble de droits fondamentaux, économiques, politiques et sociaux, constitué en *Déclaration des droits* ; elle a pour objet de mesurer leur degré de réalisation. Ces

droits incluent en leur sein des droits délibératifs pour les citoyens aux différents échelons de l'action publique. Pour rendre compte du développement des capacités relatives au travail et à sa place, ces droits devraient fixer et aider à concrétiser un ensemble d'objectifs tels que qualité de l'emploi, développement professionnel, liberté réelle de choix, insertion durable, revenu, qualité de la vie, participation démocratique.

La mise en œuvre d'une méthodologie d'enquête collective apte à nourrir le débat public doit passer ainsi par des processus délibératifs démocratiques placés aux « bons » niveaux. Les niveaux appropriés dépendent des politiques et instruments d'action envisagés. On peut dire néanmoins de manière générale, et spécialement sur les questions de travail et d'emploi que plus on est proche des acteurs pertinents et des connaissances pratiques dont ils disposent sur l'objet, meilleures seront l'effectivité et l'évaluation des politiques. Par exemple pour maintenir des emplois, les transformer ou en créer, le niveau territorial paraît pertinent, car c'est là que vivent et travaillent les personnes concernées. Des acteurs collectifs ancrés territorialement sont directement concernés par les conditions de vie et de travail des habitants. Là chacun doit et peut avoir son mot à dire sur ces conditions, comme travailleur, comme membre d'un syndicat ou d'une association, comme citoyen qui vote, comme consommateur, comme usager des services publics. Dans ces délibérations, sa voix se ferait entendre tout autant dans les choix politiques et sociaux qu'économiques et financiers. L'ensemble de telles procédures constitue ce que l'on a appelé au fil des contributions et débats une approche *située*. Cette approche est « située » dans la mesure où elle est démocratiquement ancrée dans les situations de vie et de travail.

Donner ainsi la priorité à l'action et à l'évaluation publiques *situées* demande un engagement véritable de l'État central dans ses diverses institutions et incarnations, du niveau national au niveau européen. Loin de se désengager au profit d'une autorégulation par les acteurs du marché, l'autorité centrale doit prendre l'initiative de définir les orientations principales, d'attribuer des droits effectifs de délibération (spécialement pour obliger les centres de décisions parfois très lointains des problèmes, comme ceux des multinationales, à mettre en place des procédures de résolution dotées de réels moyens là où les problèmes se posent), d'offrir des ressources suffisantes et de nature adéquate pour rendre ces droits effectifs et leur mise en œuvre démocratique.

C'est, sans nul doute, un long chemin pour l'Europe, car malgré quelques avancées, elle est encore loin de s'y engager mais la plus légère indication d'un chemin possible, aussi difficile apparemment à prendre soit-il, vaut mieux que la situation actuelle dans laquelle les gouvernements et les décideurs semblent avoir perdu toute idée sur un avenir de progrès pour leurs peuples. Le « travail réinventé » dont nous avons cherché dans cette œuvre collective à montrer les germes, points d'appui et potentialités dans les réalités d'aujourd'hui, trace un tel chemin.





## **Pour en savoir plus**

**Jean-Michel Bonvin et Nicolas Farvaque, 2008**

*Amartya Sen. Une politique de la liberté*, Paris, Michalon

**Jean De Munck et Bénédicte Zimmermann, s. dir., 2008**

*La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris, Editions de l'EHESS

**Claude Didry et Annette Jobert, 2010, s. dir.**

*L'entreprise en restructuration*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes

**Bernard Friot, 2010**

*L'enjeu des retraites*, Paris, La Dispute

***Formation et Emploi, 2007***

Numéro spécial « Pour une approche par les capacités », CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), avril-juin, n° 98

***Formation et Emploi, 2011***

Numéro spécial « La flexisécurité à l'aune de l'approche par les capacités », CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), janvier-mars, n° 113

**Robert Salais, 2010**

« Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance », *Revue française des affaires sociales*, 1-2, p. 127-147

**Robert Salais et Robert Villeneuve, 2006, s. dir.**

*Promouvoir les capacités des hommes et des territoires en Europe*, Lyon, Editions de l'ANACT

**Amartya Sen, 2003,**

*Un nouveau modèle de développement économique. Développement, justice, liberté*, Paris, Editions Odile Jacob

**Amartya Sen, 2010**

*L'idée de justice*, Paris, Flammarion

**Alain Supiot, 2010**

*L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil

**Bénédicte Zimmermann, 2011**

*Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica

## Liste des intervenants

### **Emanuela Abbatecola**

*Sociologue, Chercheuse, Di.S.A., Département de sciences anthropologiques, Université de Gênes, Italie*

### **Margarita Atanassova**

*Economiste, Professeure associée, University of National and World Economy, Sofia, Bulgarie*

### **Jean-Pierre Aubert**

*Délégué à l'évolution des métiers, SNCF, Paris, France*

### **Anne-Lise Aucouturier**

*Inspectrice du Travail (en charge des accords sur l'emploi des travailleurs handicapés), Direction régionale Ile-de-France, Paris, France*

### **Laurent Aujean**

*DG Emploi, Affaires sociales et égalité des chances, Commission Européenne, Bruxelles, Belgique*

### **Pierre Bachman**

*Syndicaliste, CGT, membre du Practical Actors Group (PAT) de Capright, Marseille, France*

### **Peter Bartelheimer**

*Chercheur senior, Soziologische Forschungsinstitut (SOFI), Université de Göttingen, Allemagne*

### **Christian Bessy**

*Economiste, Chargé de recherches au CNRS, Unité Mixte de Recherches UMR «Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie» (IDHE), Paris, France*

### **Jean-Michel Bonvin**

*Sociologue, Professeur, Ecole d'Etudes Sociales et Pédagogiques (EESP), Lausanne, Suisse*

### **René Büttner**

*Sociologue, Doctorant, Soziologische Forschungsinstitut (SOFI), Université de Göttingen, Allemagne*

### **Jean-Luc Charles**

*Directeur de la Société d'Aménagement de l'Île de Nantes, Nantes, France*

### **Stoyanka Cherkezova**

*Economiste, Doctorante, University of National and World Economy, Sofia, Bulgarie*

### **John Clarke**

*Professeur en politiques sociales, Open University, Londres, Grande-Bretagne*

### **Bernadette Clasquin**

*Secrétaire Générale, Maison des Sciences de l'Homme de Lorraine, coordinatrice du projet Capright, Nancy, France*

### **Jean De Munck**

*Sociologue, Professeur, Département des sciences politiques et sociales, Centre CriDIS (Développement, institutions, subjectivités), Université catholique de Louvain (UCL), Louvain-la-Neuve, Belgique*

**Simon Deakin**

*Juriste, Professeur, Center for Business Research (CBR), Université de Cambridge, Cambridge, Grande-Bretagne*

**Claude Didry**

*Sociologue, Directeur de recherches au CNRS, Directeur de l'UMR «Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie» (IDHE), Paris, France*

**Philippe Dossal**

*Journaliste, Nantes, France*

**Guillaume Duval**

*Journaliste, Alternatives économiques, Paris, France*

**Mireille Elbaum**

*Economiste, Professeure, Chaire « Politiques et économie de la protection sociale », Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris, France*

**Jacky Fayolle**

*Economiste, Directeur du Centre « Etudes & Prospective », Groupe ALPHA, Paris, France*

**Bernard Friot**

*Sociologue, Professeur émérite, Université Paris Ouest Nanterre, Unité Mixte de Recherches CNRS « Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie (IDHE), animateur de l'Institut européen du salariat, Paris, France.*

**Steven Gascoigne**

*Sociologue, Doctorant, Département de Sociologie, Université de Warwick, Grande-Bretagne*

**Jean-Pascal Higelé**

*Economiste, Maître de conférences, Université Henri Poincaré, Chercheur au GREE-2L2S et membre de l'Institut européen du salariat, Nancy, France*

**Bjorn Hvinden**

*Sociologue, Professeure, Directeur de Recherche à l'Institut Norvégien de Recherches NOVA, Oslo, Norvège*

**Emmanuel Jahan**

*Représentant auprès des institutions européennes à Bruxelles, Air France KLM, membre du Practical Actors Group (PAT) de Capright, Paris, France*

**Annette Jobert**

*Sociologue du travail et des relations professionnelles, Directrice de Recherches au CNRS, Unité Mixte de Recherches CNRS « Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie » (IDHE), Paris, France*

**Jürgen Kädtler**

*Chercheur senior, Directeur du Soziologische Forschungsinstitut (SOFI), Université de Göttingen, Allemagne*

**Sebastian Künzel**

*Sociologue, Doctorant, Centre Jean Monnet, Université de Oldenburg, Allemagne*

**Marion Lambert**

*Economiste, Chargée d'études au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), Département « Production et Usages de la Formation Continue », Marseille, France*

**Jean Lapeyre**

*Chargé de mission pour l'Europe de Syndex, Ancien membre du Comité économique et social européen (CESE), Ancien Secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des syndicats (CES), Bruxelles, Belgique*

**Jean-Christophe Le Duigou**

*Syndicaliste, Confédération Générale du travail (CGT), Paris, France*

**Florence Lefresne**

*Socio-économiste, Chercheuse à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), Marne-la-Vallée, France*

**Jacques Léger**

*Syndicaliste, Confédération Générale du travail (CGT), Paris, France*

**Ota de Leonardis**

*Sociologue, Professeure, Research Centre on Sociology of Public Action Sui generis, Université de Milano-Bicocca, Italie*

**Robert Lindley**

*Economiste, Professeur, Directeur de l'Institut de Recherche sur l'emploi (Institute for Employment Research, IER), Université de Warwick, Grande-Bretagne*

**Nicole Maggi-Germain**

*Juriste, Maître de conférences, Institut des sciences sociales du travail, Université de Paris I, Paris, France*

**Alice Mah**

*Sociologue, Chercheuse, Institut de Recherche sur l'emploi (Institute for Employment Research, IER), Université de Warwick, Royaume-Uni*

**Simon Marsh**

*Directeur des relations sociales, European Chemical Industries Association, membre du Practical Actors Group (PAT) de Capright, Bruxelles, Belgique*

**Vincent Merle**

*Sociologue, Professeur, Chaire « Travail emploi et acquisition professionnelle », Directeur de l'Institut de Management des compétences et de validation des acquis, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris, France*

**Yannick Moreau**

*Juriste, Présidente de la section sociale du Conseil d'État, Paris, France*

**Serafino Negrelli**

*Sociologue, Professeur de sociologie économique, Université de Milano Bicocca, Italie.*

**Janet Newman**

*Professeure émérite en politique sociale et criminologie, Faculté des Sciences sociales, Open University, Londres, Grande-Bretagne*

**Ronan O'Brien**

*Officier scientifique du projet Capright, DG Recherche, Commission européenne, Bruxelles, Belgique*

**Valeria Pandolfini**

*Doctorante en méthodologie de la recherche en sciences humaines, "fellow" au Di.S.A., Département de sciences anthropologiques, Université de Gênes, Italie*

**Stefano Poli**

*Chercheur en sociologie générale, DiSA, section Sociologie, Université de Gênes, Italie*

**Patrick Rimbart**

*Premier adjoint au Maire de Nantes, Vice-Président de Nantes Métropole, Nantes, France*

**Emilie Rosenstein**

*Sociologue, Chargée de recherche à l'Ecole d'Etudes Sociales et Pédagogiques (EESP), Lausanne, Suisse*

**Robert Salais**

*Economiste, Ancien Administrateur de l'INSEE, Unité Mixte de Recherches CNRS « Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie (IDHE), Paris, France, coordinateur du projet Capright*

**Catherine Sauviat**

*Economiste, Professeure associée, Chercheuse à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), Marne-la-Vallée, France*

**Benoit Scalvinoni**

*Economiste, doctorant à l'Université Nancy 2, membre du GREE-2L2S, Nancy, France.*

**Karolina Sztandar-Sztanderska**

*Sociologue, Doctorante, Institut de Sociologie de l'Université de Varsovie (SGH), Pologne*

**Dilip Subramanian**

*Sociologue, Enseignant-chercheur, Département « Hommes et Organisation », Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), Paris, France*

**Alain Supiot**

*Juriste, Professeur, Université de Nantes, membre de l'Institut Universitaire de France, Directeur de l'Institut d'Etudes Avancées de Nantes, France*

**Joan-Miquel Verd**

*Sociologue, Professeur associé, Département de sociologie, membre du Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT), Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Barcelone, Espagne*

**Eric Verdier**

*Sociologue et économiste, Directeur de recherches, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), CNRS, Aix-en-Provence, France*

**Josiane Vero**

*Economiste, Chargée d'études au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), Département « Production et Usages de la Formation Continue », Marseille, France*

**Katia Vladimirova**

*Economiste, Professeure, University of National and World Economy, Sofia, Bulgarie*

**Noel Whiteside**

*Historienne, Professeure de politique publique comparée, Department of Social Policy, Université de Warwick, Grande-Bretagne, Fellow à la Royal Historical Society, membre du Conseil scientifique de « Nordforsk Nordic Centre of Excellence Programme on Welfare Research »*

**Bénédicte Zimmermann**

*Sociologue, Directrice d'études à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), Chercheuse associée à l'UMR « Institutions et dynamiques historiques de l'économie » (IDHE), Membre du Centre de Recherche Interdisciplinaire sur l'Allemagne, (CRIA), Paris, France*



# Capright

## Capright

Face à la dérive de l'Europe vers le tout marché, il devient urgent de jeter les bases d'un renouveau de la pensée sociale. Les objectifs de réduction des inégalités sociales, d'égalité des chances sont à reformuler aujourd'hui en mettant au centre les aspirations montantes à la liberté réelle de choix, à l'accomplissement personnel et au plein exercice de la citoyenneté. Le travail comme activité de création et de réalisation de soi est au cœur des enjeux. Comment supporter que le travail se raréfie, se dégrade au point de devenir source de souffrance, de précarité et de refus ? Quelles politiques publiques faut-il pour mettre, au contraire, chaque personne en capacité d'être et de réaliser ce qu'elle valorise ? Comment transformer l'organisation du travail dans les entreprises, réformer le marché du travail, faire en sorte que chacun participe à la vie démocratique et aux choix collectifs et puisse faire entendre sa voix ? Comment faire en sorte que justice sociale et efficacité économique progressent d'un même pas ?

A ces questions l'ouvrage cherche des réponses opérationnelles en combinant enquête de terrain, analyse théorique, critique des politiques actuelles, formulation de propositions alternatives. Il restitue à l'attention d'un large public les résultats d'un programme de recherches européen qui porte sur les trajectoires professionnelles, les réformes de gestion des politiques publiques, les restructurations, le droit du travail ou encore le dialogue social et civil, la démocratie délibérative. L'ouvrage livre, non des certitudes pesantes, mais la matière vivante d'un débat entre chercheurs et acteurs économiques, politiques et sociaux qui s'est tenu à Nantes pendant deux jours fin 2010.

Parmi les intervenants : Margarita Atanassova, Jean-Pierre Aubert, Laurent Aujean, Jean-Michel Bonvin, Jean-Luc Charles, John Clarke, Jean De Munck, Simon Deakin, Claude Didry, Mireille Elbaum, Bernard Friot, Jean-Pascal Higelé, Bjorn Hvinden, Emmanuel Jahan, Annette Jobert, Jürgen Kädtler, Sebastian Künzel, Marion Lambert, Jean Lapeyre, Jean-Christophe Le Duigou, Ota De Leonardis, Florence Lefresne, Robert Lindley, Nicole Maggi-Germain, Simon Marsh, Vincent Merle, Serafino Negrelli, Janet Newman, Robert Salais, Catherine Sauviat, Alain Supiot, Joan-Miquel Verd, Eric Verdier, Josiane Véro, Katia Vladimirova, Noel Whiteside, Bénédicte Zimmermann

Patrick Rimbart, 1<sup>er</sup> Adjoint au Maire de Nantes et Vice-président de Nantes Métropole

Monique Rabin, Vice-présidente du Conseil régional des Pays de la Loire

Patrick Mareschal, Président du Conseil général de Loire-Atlantique