

Sécurisation des parcours professionnels et dialogue social dans les territoires rhônalpins

Compte-rendu du colloque du 12 décembre 2013
Conseil régional Rhône-Alpes, Lyon

Bruno Lamotte

bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr

Cécile Massit

cecile.massit@upmf-grenoble.fr

CREG, centre associé régional du
Céreq de Grenoble

Céreq,

10, place de la Joliette, BP 21321,
13567 Marseille cedex 02.

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

Octobre 2015

AVERTISSEMENT

Ce document est un compte rendu du colloque de restitution de 6 ans de recherche sur le développement de la précarité, l'émergence de nouvelles formes d'emploi et l'analyse empirique d'actions de sécurisation des parcours professionnels conduites en partenariat avec des chercheurs du CREG et les partenaires sociaux en région Rhône Alpes. Trois secteurs ont été analysés, le secteur de l'aide à domicile, le secteur du tourisme loisirs, les systèmes locaux d'innovation et en particulier les pôles de compétitivité. Le travail a montré que des formes de dialogue social novatrices sont nécessaires, pour impliquer une pluralité d'acteurs relativement en amont dans la gestion anticipatrice des parcours des salariés, que ce soit par une meilleure structuration de la production de services, une meilleure prise en compte de la dimension ressources humaines dans la conduite des activités de production, un meilleur encadrement des parcours des salariés. La coordination de cette pluralité d'acteurs par toutes sortes de conventions, accords-cadres, contrats en bonne et due forme, labellisation est en soi un problème de gouvernance complexe. Ce colloque a permis un élargissement des résultats et une mise en perspective avec deux tables rondes. La première a fourni des matériaux complémentaires de l'INSEE et du CEREQ, la seconde a apporté la vision des organisations syndicales en Rhône-Alpes (CESER) et les priorités à mettre en avant.

Mots clés :

Sécurisation des parcours, dialogue social, territoire, gouvernance, analyse sectorielle

TABLE DES MATIÈRES

AVERTISSEMENT	1
TABLE DES MATIERES	3
1. OUVERTURE DU COLLOQUE PAR CYRIL KRETZSCHMAR.....	5
2. PRÉSENTATION DU PROGRAMME SÉCURISATION (Bruno Lamotte)	6
3. AIDE À DOMICILE : AGIR SUR LA STRUCTURATION DE L’OFFRE (Emmanuelle Puissant (ADEES-CREG), Christine Canale (CGT))	7
3.1. Conditions d’emplois et de travail, principaux enjeux.....	7
3.2. Limites des régulations existantes.....	9
3.3. Enjeux du dialogue social territorial	10
4. AGIR PAR LA FORMATION ET LA LABELLISATION	13
4.1. Les actions réalisées et l’évolution de la logique d’action (Christian Juyaux, CFDT)	13
4.1.1. Le premier temps de la recherche a porté sur les enjeux du travail saisonnier. Un important travail de diagnostic a été conduit.....	13
4.1.2. Résultats.....	14
4.1.3. Une logique d’intervention re-questionnée et le repositionnement du programme sur la valorisation des bonnes pratiques Ressources Humaines	14
4.2. Labellisation sociale des établissements du tourisme saisonnier : une opportunité pour lier développement économique touristique et qualité de l’emploi saisonnier par un dialogue social territorialisé ? (Laurent Coquelin).....	15
4.2.1. Point de repère sur le travail saisonnier	15
4.2.2. Action territoriales sur le tourisme en Rhône-Alpes.....	17
4.2.3. Agir sur la qualité de travail dans le cadre d’un Dialogue Social Territorial.....	19
5. PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : IMPLIQUER LES SALARIÉS ET LES DIRECTIONS AUTOUR DES ENJEUX DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SYSTÈMES D’INNOVATION.....	21
5.1. L’organisation de la recherche entre l’ADEES-CGT, le C2R-CFDT, Edias-IEP et l’UPMF (Bruno Lamotte).....	21
5.2. SPP des salariés dans les entreprises des pôles de compétitivité à partir d’études dans des entreprises du champ de Plastipolis et de Techtera (Gérard Auffret).....	22
5.3. Pôles de compétitivité dans l’espace Rhône-Alpes : la place de l’emploi, de la formation et des ressources humaines (Laurent Labrot)	24
5.4. Les pôles de compétitivité dans le contexte de « spécialisation intelligente » (Jacques Perrat, ADEES CGT)	26
5.4.1. Dispositifs d’innovation en Rhône-Alpes et leur évolution récente.....	26
5.4.2. Des politiques de plus en plus orientées vers « l’excellence ».....	27
5.4.3. Interrogations et enjeux.....	27
5.5. Les instances du dialogue social dans le management de l’innovation et les politiques d’accompagnement (CTEF, COEF, CEP...) (Bruno Lamotte).....	28

6.	APPROFONDISSEMENT - PRÉCARITE, SÉCURISATION ET DIALOGUE SOCIAL : QUELS ENJEUX ACTUELS ?.....	31
6.1.	Caractéristiques quantitatives et qualitatives de l'emploi en région Rhône-Alpes (Mustafa Touahir, Insee Rhône-Alpes).....	31
6.2.	Décentralisation et flexicurité à la française, quelle place du dialogue social territorial ? (Christophe Guitton, Céreq).....	34
6.2.1.	Les enjeux associés à la mise en œuvre de la flexicurité	35
6.2.2.	Formation et sécurisation des parcours professionnels : quel espace pour le dialogue social territorial ?	35
7.	TABLE RONDE : QUELLE APPROCHE DE LA SPP ET QUELLES PERSPECTIVES EN RÉGION RHÔNE-ALPES ?.....	39
7.1.	La sécurité sociale professionnelle (Karine Guichard, CGT / CESER Rhône-Alpes).....	39
7.2.	La complexité de la démarche de sécurisation dans l'industrie (Jean-Claude Michel, Industries chimiques et industries de la plasturgie / CESER Rhône-Alpes).....	40
7.3.	Améliorer la gestion par les compétences (Michel Weill, CFDT / CESER Rhône-Alpes)	40
7.4.	Anticiper et surmonter les rigidités (Jean-Yves Le Cam, UNITEX / CESER Rhône-Alpes)...	41
8.	CLÔTURE : CYRIL KRETZSCHMAR	43
9.	CLÔTURE : MARC TINCRY	44
9.1.	Un soutien financier important pour permettre un projet innovant.....	44
9.2.	Recherche de nouvelles formes de dialogue social.....	44
9.3.	Un regret : absence d'un accord-cadre sur la sécurisation des parcours professionnel en Rhône-Alpes.....	45
	ANNEXE.....	46
	Annexe 1 - Flexisecurite : pour quels besoins de flexibilité des entreprises ? Pour quels besoins de sécurité des travailleurs ?.....	46
	1.1/La flexisécurité de quoi parle-t-on ?.....	46
	1.2/ De quelle flexibilité les entreprises ont-elles besoin aujourd'hui ?.....	47
	2.3/ Quels facteurs de sécurité pour les salariés ?	47
	Annexe2 - Liste des participants.....	49

1. OUVERTURE DU COLLOQUE PAR CYRIL KRETZSCHMAR

Cyril Kretzschmar (Conseiller délégué du Conseil régional à la nouvelle économie, nouveaux emplois, artisanat, et à l'économie sociale et solidaire)

Cyril Kretzschmar excuse Christiane Puthod, Vice-présidente du Conseil régional déléguée à l'emploi, au dialogue et à l'innovation sociale, aux contrats territoriaux emploi formation, hospitalisée suite à un problème de santé. Il présente les deux points que Christiane Puthod voulait souligner : le premier concerne le travail fondateur de ce programme de recherche pour le dialogue social en Rhône-Alpes. Depuis 6 ans l'UPMF et les partenaires sociaux, notamment la CGT, la CFDT, le MEDEF et la CGPME ont ouvert un chantier pour construire ensemble des réponses aux besoins socio-économiques complexes. Le deuxième point porte sur la qualité des travaux animés par l'UPMF autour de ce projet européen qui a impliqué les « quatre moteurs » en Europe : la Catalogne, le Bade-Wurtemberg, la Lombardie et Rhône-Alpes. Cette recherche a eu des impacts en Rhône-Alpes en particulier sur l'économie sociale et solidaire. Un élément novateur est le contrat sectoriel de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui a permis d'insuffler une nouvelle dynamique à ce secteur d'activité. Dès 2007, les institutions et les acteurs rhônalpins de l'ESS avaient lancé un premier Contrat économique sectoriel, initiative unique en France. Pour la période 2011-2013, la Région Rhône-Alpes, L'Etat et la CRESS Rhône-Alpes entendent poursuivre cette démarche avec un nouveau Contrat économique sectoriel. C'est une occasion unique de réfléchir aux grands enjeux de ce secteur, secteur pour lequel les politiques publiques ont fondé beaucoup d'espoir mais qui a aussi engendré beaucoup de déceptions, en particulier pour les salariés. Le 3^{ème} contrat sectoriel est en cours de négociation et il pourrait s'inspirer de ce travail.

Cyril Kretzschmar met en avant en avant l'intérêt de la thématique de la journée sur la sécurisation des parcours sur les trois secteurs étudiés :

- ✓ Les services à la personne dont le travail a beaucoup apporté à la réflexion sur le champ de l'ESS. Il a permis un diagnostic fin du secteur, des analyses sur les enjeux économiques et sociaux, des réflexions sur les politiques publiques et le système de tarification. On peut noter des progrès dans la gestion des personnes mais il existe de grosses différences selon les employeurs. Il reste d'importants problèmes de gestion de la charge de travail, des déplacements professionnels, de pénibilité...
- ✓ Dans le secteur du tourisme loisir, le travail conduit a notamment porté sur la problématique des saisonniers et sur la question de la précarité de ce secteur. Rhône-Alpes est une région fortement touristique. 2/3 du territoire est un territoire de montagne, source d'activités touristiques, d'accueil pour le monde entier (la France est la 2^{ème} destination touristique et Rhône-Alpes la 2^{ème} destination en France). Le problème est la saisonnalité des activités qui engendre beaucoup de précarité (faible rémunération, pénibilité, situation professionnelle risquée). Cette réflexion conduite sur la sécurisation des parcours de ces saisonniers a notamment permis une réflexion sur la mise en place d'un référentiel social pour les établissements en lien avec les partenaires sociaux du secteur à la fois dans le domaine du tourisme social et du tourisme conventionnel.
- ✓ Dans le secteur des pôles de compétitivité, un des objectifs était de comprendre comment le dialogue social se construit ou ne se construit pas au sein de ces ensembles nouveaux faits de coopérations inter-structures, de complémentarité entre les acteurs, entre les entreprises, les acteurs de la recherche publique et privée. Cette interrogation fait écho au travail des partenaires sociaux en Rhône-Alpes autour du dialogue social territorial (DST) : comment imaginer dans ces espaces nouveaux, le territoire comme acteur de coopération économique et sociale ? En France le dialogue social est traditionnellement un dialogue de branche, or la réalité professionnelle dépasse ce niveau et interroge le territoire et le champ intersectoriel. Ce programme permet d'éclairer comment dans ces espaces nouveaux que sont les pôles, pourraient se construire un dialogue social renouvelé.

L'innovation sociale est un des grands chantiers pour les années à venir au titre des responsabilités que nous portons ensemble sur la mobilisation de fonds européens et au titre de l'attente qu'ont les

concitoyens vis-à-vis d'un territoire compétitif et solidaire. Ce travail, les suites à venir, sont essentiels vis-à-vis de l'enjeu d'un territoire durable, socialement et économiquement performant.

2. PRÉSENTATION DU PROGRAMME SÉCURISATION

Bruno Lamotte (CREG-UPMF)

Bruno Lamotte rappelle que le programme sécurisation bénéficie du soutien financier du fonds social européen, de la région Rhône-Alpes et de la Direccte Rhône-Alpes, ce qui a permis une grosse accumulation de matériaux sur la sécurisation des parcours professionnels et le dialogue social en Rhône-Alpes. Il précise que la journée sera organisée autour de deux temps de travail : une restitution du travail sur les trois secteurs d'activité (service à la personne, tourisme loisir, pôle de compétitivité) puis un élargissement des résultats et une mise en perspective avec deux tables rondes. La première est destinée à fournir des matériaux complémentaires de l'INSEE et du CEREQ, la seconde apportera la vision des organisations syndicales en Rhône-Alpes (CESER) et les priorités à mettre en avant. Elle sera animée par Bernard Gazier. La journée sera clôturée par Marc Tincry (représentant P. Nicolas, Direccte RA) et Cyril Kretzschmar (Région RA).

Bruno Lamotte présente le programme sécurisation des parcours professionnel (SPP) et dialogue social dans les territoires rhônalpins sur les trois secteurs. Il rappelle que cette recherche a été précédée par un travail de 2007 à 2009 sur la précarité et les nouvelles formes d'emploi qui a produit des diagnostics poussés sur les secteurs concernés et des analyses régionales comparatives entre les la Catalogne, la Lombardie le Bade-Wurtemberg et Rhône-Alpes. Ce travail a évolué vers la thématique de la SPP pour intégrer une perspective plus dynamique, et porteuse d'enjeux territoriaux et sociétaux plus riches. Le travail est parti d'une déclaration commune des partenaires sociaux en Rhône-Alpes et d'une position commune nationale qui explicitait l'intention partagée de développer un dialogue social territorial sans caractère normatif, donc sans bousculer les conventions collectives, sans procéder à des réajustements territoriaux qui remettraient en cause les accords nationaux interprofessionnels et les accords de branche. Cette recherche s'est développée dans cette logique en sachant les limites d'un dialogue social territorial non normatif. Il y a eu également une réflexion sur la déclinaison régionale des outils de sécurisation et une volonté d'être très orienté sur l'action et donc sur l'expérimentation. Celle-ci s'est articulée sur trois secteurs :

- ✓ L'aide à domicile : conduite d'une réflexion sur la façon dont l'offre de service pouvait se structurer pour agir sur les statuts de l'emploi et la SPP (ADEES¹ CGT).
- ✓ Le Tourisme – Loisirs : analyse de la situation professionnelle des saisonniers et construction d'une typologie à ce sujet, travail sur la façon dont la gestion des ressources humaines pourrait prendre en charge des améliorations dans l'accompagnement des salariés, réflexion sur un DST et la possibilité de labellisation des établissements organisant des pratiques pertinentes en matière de SPP(C2R-CFDT).
- ✓ Les pôles de compétitivité : mariage de réflexions syndicales et de réflexions universitaires sur l'économie de l'innovation, l'économie de la connaissance et son impact sur les statuts professionnels (Université, CFDT, CGT).

Deux questions clés se dégagent :

Quelle coordination des acteurs travaillant à la SPP ?

La SPP mobilise une très grande diversité d'intervenants, d'acteurs et une multiplicité d'expériences. Les actions intéressantes en matière de SPP appellent des partenariats, des relations conventionnelles ou contractuelles entre un grand nombre d'acteurs. Ceci a pour conséquence de s'interroger sur le mode de coordination, de gouvernance des acteurs à mettre en place. Des engagements de différentes natures peuvent être mis en œuvre et on peut dès lors s'interroger sur ce qu'est un bon contrat : qu'est-ce qu'un engagement

¹ Association pour le Développement des Etudes Economiques et Sociales

contractuel au regard de la multiplicité des formes d'association, comment évaluer les actions partenariales appuyées sur des contrats, comment coordonner les interventions pour éviter de passer de la complexité à l'inefficacité ?

Quel référentiel d'action pour la SPP ?

Il faut pouvoir s'orienter entre un référentiel libéral et un référentiel plus global, plus ambitieux, plus riche aussi, puisqu'il porte sur l'ensemble des problèmes liés à des trajectoires sur toute la vie professionnelle, il s'intéresse à la façon dont les individus peuvent être appuyés par des collectifs, des actions syndicales et par un accompagnement du service public.

On a deux modèles qui peuvent se résumer par quatre caractéristiques clés :

Un référentiel libéral ?	Un référentiel institutionnaliste ?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Approche par le capital humain et l'employabilité 2. Approche par l'individualisme des choix professionnels bien informés 3. Approche assurantielle (Cahuc : SPP ↔ une assurance chômage généreuse) 4. Au total une approche française des PMT européennes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approche par les marchés transitionnels et les <i>capabilités</i> personnelles 2. Approche par la solidarité, l'appui sur des collectifs et l'action syndicale 3. Approche par l'accompagnement des individus dans les parcours de vie 4. Une approche globale des parcours amenant à repenser le travail dans les temps sociaux

3. AIDE À DOMICILE : AGIR SUR LA STRUCTURATION DE L'OFFRE

Emmanuelle Puissant (ADEES-CREG)

Christine Canale (CGT)

3.1. Conditions d'emplois et de travail, principaux enjeux

Emmanuelle Puissant présente les conditions d'emploi et de travail dans ce secteur de l'aide à domicile en rappelant la présence de difficultés statistiques majeures, problème politique et non de « technicien ».

Il y a une homogénéité du profil des salariées (515 000 salariées) dans l'enquête emploi de 2011. Profil « personnel » : 98,4 % de femmes, la moyenne d'âge est de 46 ans (40 ans pour l'ensemble des employés). Si on analyse le profil familial, on constate que 15 % des salariées sont à la tête d'une famille monoparentale, 33 % des conjoints qui travaillent sont ouvriers. La faiblesse des rémunérations des AD ne peut se justifier par l'idée d'un « salaire d'appoint ». En ce qui concerne le profil professionnel, 48 % ne travaillaient pas avant leur emploi actuel. Parmi les autres (52 %), 51 % n'ont pas choisi de quitter leur ancien emploi. Au total il s'agit d'un métier de reconversion professionnelle ou de mise au travail après une longue période sans emploi.

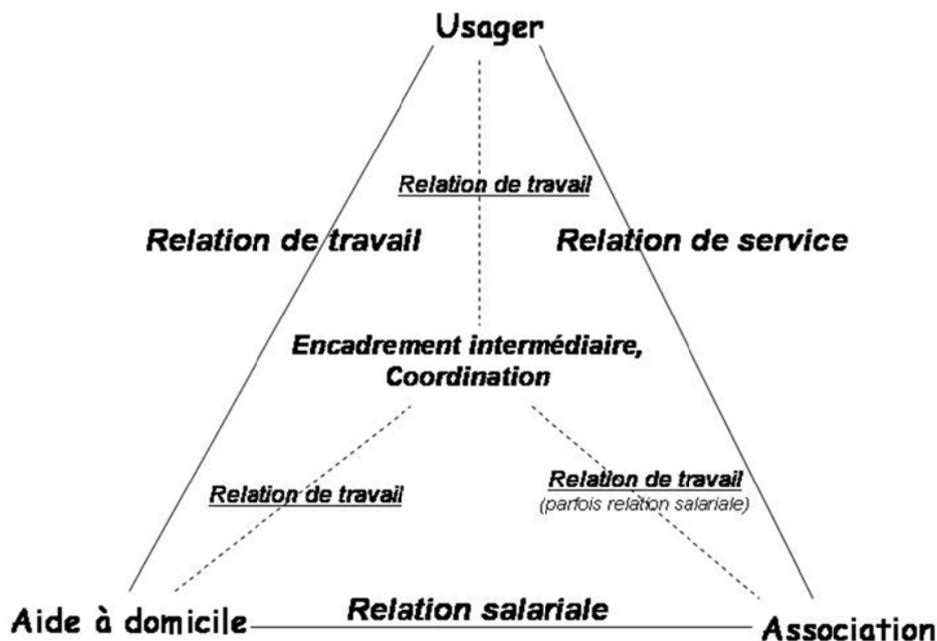
Les emplois non qualifiés, émiettés avec une forte pénibilité prédominant dans le secteur. Les rémunérations sont basses (rémunération horaire faible et beaucoup de temps partiel) : le salaire mensuel moyen est de 790 euros contre 1 181 euros chez l'ensemble des employés, le salaire horaire est relativement plus élevé, mais il y a plus de très bas salaire et des rémunérations plus variables dans l'emploi direct. Le temps partiel est la norme d'emploi (68 % des AD contre 32 % des employés). Le temps partiel est l'élément majeur de précarité de ces emplois (81,5 % sont en CDI). La durée hebdomadaire moyenne est de 11,4h pour l'emploi direct (en

baisse) alors qu'elle est de 16,9h pour le prestataire, 29 % des AD sont en situation de sous-emploi contre 11 % des employés). La qualification est faible, la formation modeste : 62 % n'ont aucun diplôme dans le secteur. Les conditions de travail sont dégradées, les risques professionnels élevés : les horaires de travail sont instables et atypiques, on est dans une situation de cumul des pénibilités : « industrielles » (nuisances chimiques, problèmes, posturaux, charges lourdes) et « tertiaires » (risque d'agression verbale, réactivité, injonctions contradictoires).

Malgré un tarissement de l'ensemble de l'activité depuis un an, depuis 2005, c'est la partie la plus précaire, individualisée, émietlée de l'emploi qui se développe, on a un encouragement de l'emploi direct avec le Chèque Emploi Service Universel (CESU). On assiste à un plan de restructuration massif du système prestataire, qui ne dit pas son nom. Le modèle prestataire dans son ensemble est aujourd'hui remis en cause et c'est le modèle économique et salarial de l'emploi direct qui s'impose mettant le modèle prestataire sous tension.

Emmanuelle Puissant présente deux modèles de relation de service dans les services à la personne, la relation associative et la relation marchande.

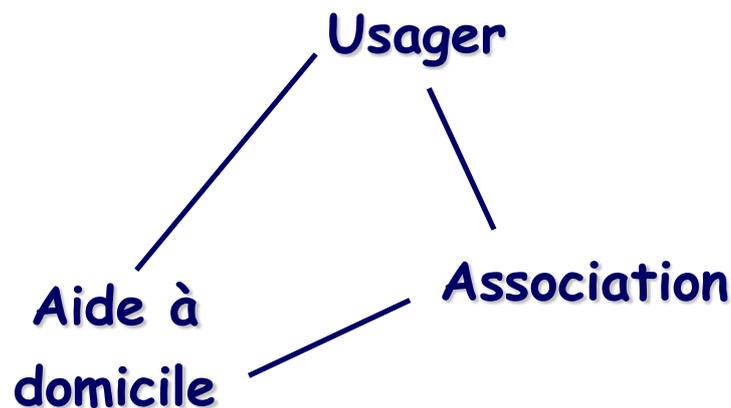
En ce qui concerne la relation associative, on a une relation triangulaire entre l'utilisateur, l'association, l'aide à domicile. Elle s'articule autour d'une relation de travail entre l'utilisateur et l'aide à domicile, une relation de service entre l'utilisateur et l'association et une relation salariale entre l'aide à domicile et l'association. Le service a un caractère collectif. Il amène des relations interdépendantes qu'on peut représenter à l'aide d'un triangle :



La relation se co-construit, se redéfinit sans cesse ; l'activité n'est pas prédéfinie intégralement en amont. La relation de service marchand se caractérise par une relation bilatérale. Ses présupposés sont que les services échangés sur le marché seraient des produits, l'amélioration de la qualité se ferait par la concurrence, les services à la personne seraient homogènes.

Elle réduit le service à ce qui se passe dans les domiciles privés. Elle implique un fort encouragement au développement de l'emploi direct via le CESU. Un produit se vend à un client, selon une prescription négociée en amont de la transaction. Il s'agit de « faire à la place de », ou « faire faire ».

En ce qui concerne les associations, on assiste à une baisse des financements qui impacte directement ce qui se situe hors domicile des particuliers, à savoir les temps de travail collectifs, les postes de coordination et d'encadrement et le processus de qualification (diplômes). Ces données se traduisent par un aplatissement du triangle qui met en tension le modèle associatif comme l'illustre le schéma ci-dessous :



3.2. Limites des régulations existantes

En ce qui concerne les limites des régulations existantes, Christine Canale explique qu'elles sont interprofessionnelles, sectorielles et nationales pour la CGT.

Les droits actuels sont rattachés à l'emploi occupé, au type d'entreprise, ce qui entraîne de fortes disparités. Il n'y a pas de transférabilité, d'opposabilité des droits acquis dans les parcours en cas de perte d'emploi, de changement d'employeurs, de changement de convention collective, de mobilité sectorielle générant de fortes insécurités et ruptures. Les réalités de l'aide à domicile renforcent encore ces limites : pour l'emploi direct, les salariés échappent au cadre collectif, seul le code du travail s'applique. Il y a un morcellement, un émiettement des collectifs de travail, on est face à de fortes inégalités de droits au vu de la pluralité des employeurs, des activités, des statuts. On peut donc s'interroger sur la pertinence de cette régulation en termes d'égalité, de solidarité et de sécurité.

La négociation collective dans le périmètre de l'entreprise se heurte aux contraintes externes² pour répondre aux revendications. La négociation de branche, si elle est nécessaire, ne peut suffire à répondre aux réalités et aux enjeux posés :

- ✓ enjeux de société : qualité de l'emploi et qualité du service ;
- ✓ financement : rôle de la puissance publique ;
- ✓ rôle des territoires : sur l'offre et la réponse aux besoins.

La réflexion syndicale aboutit à une évidence : pour améliorer le statut des salariées et sécuriser les parcours professionnels il faut agir sur le financement et la structuration du secteur, établir des passerelles, réfléchir en anticipation sur la prise en charge globale de la personne, réfléchir aux structurations entre les Etablissements d'Hébergement Pour les personnes Agées Dépendantes (EHPAD), les maisons de retraite et les réseaux santé, penser au maillage territorial, aux nouvelles offres de services en construisant des convergences, des mutualisations, des complémentarités, en insistant sur les dimensions territoriales, en favorisant la proximité avec la mise en place d'un guichet unique.

La réalité de l'interdépendance des champs d'intervention (interrelations entre acteurs professionnels, acteurs des territoires, et de l'institutionnel) exige d'une nouvelle approche transversale décloisonnée pour créer des convergences. Cela introduit aussi le besoin de garanties collectives améliorées pour l'ensemble des salariés de ce champ interprofessionnel de la santé, du médicosocial, du service public. Cela conduit à réfléchir à la mise en place d'une convention et de statuts permettant des équivalences entre public, privé et secteur associatif, permettant de structurer, d'organiser des mobilités, des transitions, des passerelles, en initiant un vrai parcours professionnel, des évolutions sociales et professionnelles où se conjugue nouvelles solidarités et nouvelles sécurités.

² Les financements dépendent de l'Agence Régionale de la Santé (ARS), de la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT), du Conseil général).

3.3. Enjeux du dialogue social territorial

Les conditions de travail et d'emploi sont très dégradées dans l'AD (précarité, instabilité, risques professionnels, pénibilité). Face à ce constat, une multiplicité d'initiatives dans les territoires se sont développées (pouvoirs publics, fédérations d'employeurs, organisations syndicales de salariés, réseaux territoriaux d'organisation), en faisant l'hypothèse que le DST est un levier d'action territorialisé mobilisable pour agir sur la qualité de l'emploi.

On peut s'interroger sur les enjeux, les raisons et les effets attendus d'un DST. Dans l'aide à domicile, il existe des freins à l'efficacité du dialogue social « traditionnel » : on est en présence d'un dialogue social qui ne va pas de soi avec une difficulté pour les deux parties prenantes. Pour les salariées il y a statu quo de la non professionnalité, de l'éclatement salarial. Pour les employeurs il y a éclatement des associations, un compromis entre bénévolat et salariat. Il existe de nombreuses limites du dialogue social d'entreprise. L'exemple de la thématique sur la qualification est significatif d'une situation de « blocage ».

On peut se demander si on peut envisager un DST avec les employeurs, les organisations syndicales et les financeurs pour surmonter ces situations de blocage ? Le parti pris par la CGT dans ce programme de recherche est de créer des convergences, d'associer tous les acteurs, et d'initier une démarche de DST, d'anticiper et de construire des réponses alternatives, de conduire un changement.

Christine Canale présente les réalisations dans le domaine du DST pour l'aide à domicile.

- ✓ *Avec la CRESS des 2009* : dans le cadre du contrat sectoriel, il y a eu la création d'un espace régional de DST avec UNIFED³, USGERES⁴ et les organisations syndicales des salariés ; il y a eu des expérimentations d'un dialogue social local en Ardèche avec les acteurs locaux sur la 2ème partie de carrière, la pénibilité, l'inaptitude au travail, les licenciements.
- ✓ *Avec le Conseil Régional et le Conseil Général de l'Ardèche en 2011* : il y a eu 3 FRAU (Fonds Régional d'Action d'Urgence) avec 3 associations Sud Ardèche (SECAFI⁵). Il y a urgence par rapport aux difficultés économiques des associations. Il y a nécessité de revisiter les modèles économiques et mettre en place une démarche d'anticipation pour une nouvelle régulation territoriale.
- ✓ *Avec l'Agence Régionale de la Santé en 2012* : il y a eu « critérisation » du fonds d'urgence et proposition d'une démarche de progrès sur le mode prestataire (avec SECAFI).
- ✓ *Avec la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail (CARSAT), en 2013* : la CGT a présenté l'étude sur les réalités territoriales Rhône-Alpes sur la nécessité d'une anticipation démographique, et mis en avant une réflexion sur une nouvelle péréquation régionale en direction de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) (-11 % sur l'enveloppe budgétaire). Dans ce cadre, SECAFI a produit 3 indicateurs sur la fragilité individuelle, la fragilisation en logement collectif, et la prévention de la fragilité.
- ✓ *Avec le CESER* : tous les travaux issus du programme, les différentes études et recherches ont contribué à l'avis sur les services aux particuliers et préconisations qui en découlent.

On peut noter quelques avancées du DST :

- ✓ Une articulation entre les différents niveaux de régulation et de négociation.
- ✓ Des réseaux d'acteurs constitués.
- ✓ Une connaissance partagée du diagnostic, des réalités, des enjeux posés.

³ L'Unifed est une Union de Fédérations intervenant au sein de l'économie sociale regroupant différentes organisations d'employeurs du secteur sanitaire, médico-social, et social privé à but non lucratif.

⁴ L'Union de Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Economie Sociale est devenu l'Union des Employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES).

⁵ Secafi est spécialisé dans l'expertise, l'assistance et le conseil auprès des Instances Représentatives du Personnel : comité d'entreprise, comité de groupe, CHSCT, comité d'entreprise européen.

- ✓ Des conduites de changement et de préconisation prises en compte (modèle éco des associations, critérisation fonds restructuration – indicateurs).
- ✓ Des concrétisations : augmentation des tarifications.
- ✓ Une nouvelle articulation entre la démocratie citoyenne et la démocratie sociale (CESER/CODERPA⁶/ARS).
- ✓ La question de la tarification a fait l'objet de multiples rencontres et concertation ("négociation" avec les Conseils Généraux).

Il existe un véritable enjeu de réussite du DST, c'est de ne pas en faire une coquille vide, un lieu où se discutent des choses périphériques. Il faut poser la question du modèle salarial à faire évoluer sur les questions de salaire, conditions de travail, professionnalisation, garanties collectives. Il faut se demander comment faire évoluer les concepts de concertation et de négociation.

En ce qui concerne l'égalité des territoires et l'impact des politiques publiques, de nombreux enjeux sont à relever dans l'aide à domicile. Une exigence sociale et sociétale est celle de la prise en charge de la perte d'autonomie, des personnes âgées, des familles en difficultés, des personnes handicapées. Il y a une forte inégalité dans les conditions d'accès à ce type de services selon les régions, selon les départements (étude Sécafi), selon les territoires (ruraux/urbains). Un enjeu fort est celui de la tarification en lien avec la question du financement. On peut aussi s'interroger sur les mutations en cours, les services « d'excellence » et diversifiés dans les métropoles engendrant des services de moindre qualité dans les autres territoires. Il y a aussi de nombreux enjeux en termes de politiques publiques dans les services à la personne. C'est un secteur au carrefour de différentes politiques publiques sociales, de l'emploi, fiscales, etc. Les travaux de la CGT (et bien d'autres) montrent que depuis 2005, c'est l'emploi direct qui est encouragé (via les exonérations) : un modèle salarial et un modèle de service particulier. Des questions se posent donc : est-ce un secteur et des activités (sociales et médico-sociales) absorbables dans un marché des services à la personne ? Ces services doivent-ils être rentables ? Ne doivent-ils pas être le fait de la solidarité nationale ? Quel financement ? Derrière, c'est la question de la prise en charge de nos aînés qui est posée, mais aussi celle de la place des femmes. En ce qui concerne le marché de l'emploi, dans la société, on a des choix à faire entre un modèle professionnel vs modèle domestique, un salariat sécurisable vs salariat en miettes, etc. On peut aussi s'interroger sur les orientations pour la loi « Delaunay » en préparation.

⁶ Le Comité départemental des retraités et personnes âgées (Coderpa) est une instance consultative départementale. S'il comprend des retraités, siègent aussi des professionnels et des élus axés sur les personnes âgées.

Débat avec la salle

Questions

1/ Intervention de Esmeralda Arozarena Nazzareni (union départementale CGT, Ardèche).

Revient sur la situation de l'Ardèche : 26 000 salariés environ dans l'Aide à domicile dont 93 % dans les associations (70 % ADMR, AAD 07). 3 Frau (Fonds Régional d'Action d'Urgence) ont eu lieu, liés à la situation très difficile du secteur. Le problème de la tarification est central, c'est la question clé. La question du financement pose directement le problème des inégalités territoriales. En Ardèche c'est le taux le plus bas en Rhône-Alpes, même si il y a eu quelques avancées. Chaque heure d'intervention met les associations en difficulté. Dans le cadre du projet de loi sur la sécurité sociale, il faut travailler à un financement solidaire et national, on ne peut pas tout renvoyer à l'APA. Sur cette question du vieillissement deux axes sont à travailler : la reconnaissance des salariés et la réponse donnée à la population fragile. Le dialogue doit se faire avec les associations, les employeurs les organisations syndicales mais aussi avec les financeurs (CARSAT, Conseil pour établir un diagnostic au vue de l'urgence en attendant la nouvelle loi. général, CAF...). La CGT a demandé une table ronde au mois de juin avec les financeurs. Il y a vraiment nécessité d'une nouvelle loi qui répondent aux nouveaux besoins de la population et qui suppose la mise en place d'un financement solidaire national.

2/ Intervention membre du Ceser

Avez-vous fait une analyse statistique du travail au noir dans les services à la personne, quel est l'impact dans le secteur ?

3/Intervention d'A. Charvet (Aravis)

En ce qui concerne le concept du triangle et de son aplatissement, vous parlez d'une relation à trois mais, en fait, elle se joue à deux : entre le salarié et l'employeur, entre le salarié et le client, entre le client et l'employeur, il y a toujours un absent. C'est protecteur mais avec un angle mort, alors comment améliorer ce processus ?

4/ Intervention de L. Thoral (CFDT RA)

En lien avec l'intervention précédente, la question est qui décide quoi dans le dispositif ? Dans ce secteur, il existe quelques conventions collectives mais le fonctionnement avec le conseil général, la Carsat... qui décident de la tarification, il n'y a pas de respect des accords sociaux.

Réponses

1/ Il y a eu dans le cadre du programme un travail sur la question du travail au noir dans la mesure où la loi Borloo a tenté d'expliquer le développement de l'emploi direct pour « blanchir le travail au noir ». Cependant des comparaisons internationales montrent qu'il n'y a pas de différence structurelle en termes de travail au noir entre des pays où l'emploi direct existe ou pas. Par exemple, l'emploi direct en Belgique n'existe pas. Il y a que de l'emploi prestataire et il n'y a pas de différence statistique (tout en restant prudent au regard des difficultés statistiques dans ce secteur).

2/ Sur l'aplatissement du triangle, il est bien évident que la relation dans les associations n'est pas protectrice mais dans le contexte de situation d'emploi très dégradée, il existait une différence selon les employeurs. C'est dans des relations du type triangle qu'on pouvait observer des facteurs de travail collectif, dans les associations tant qu'il y avait des postes de coordination et d'encadrement intermédiaire. Mais avec la loi Borloo en 2005, il y a eu un grand pas en arrière.

4. AGIR PAR LA FORMATION ET LA LABELLISATION

Laurent Coquelin (Diaternis conseil)

Christian Juyaux (CFDT)

4.1. Les actions réalisées et l'évolution de la logique d'action (Christian Juyaux, CFDT)

L'intervention a porté sur trois points. Le premier a concerné l'action construite initialement sur les enjeux du travail saisonnier à partir des profils des salariés identifiés dans le diagnostic. Le second a permis de présenter les résultats des actions engagées. Enfin le troisième point a expliqué la logique d'intervention (re-questionnée) et le repositionnement du programme sur la valorisation des bonnes pratiques en matière de ressources humaines.

4.1.1. Le premier temps de la recherche a porté sur les enjeux du travail saisonnier. Un important travail de diagnostic a été conduit

Les conclusions de ce diagnostic ont mis en avant que ce secteur du tourisme est marqué par la saisonnalité de l'activité, vecteur de précarité : dans le tourisme et les loisirs, l'activité est liée aux saisons ainsi qu'à l'organisation de la vie hors travail dans les pays à économie développée. Cette demande fluctuante de la clientèle tout au long de l'année a pour conséquence une gestion des emplois soumise à la saisonnalité et aux formes les plus flexibles du travail. On peut dès lors s'interroger sur la façon dont ces travailleurs précarisés peuvent envisager un parcours professionnel ascendant dans ce secteur.

L'analyse du travail saisonnier a conduit à identifier 3 types de saisonniers et donc des réponses différentes en termes de sécurisation. On peut donc distinguer les pluriactifs locaux, les professionnels mobiles et les jeunes en insertion sociale et professionnelle. La catégorie « pluriactifs locaux » concerne des gens du pays qui travaillent dans les remontées mécaniques, les pistes ou dans l'hôtellerie. Leur résidence principale est sur le territoire où ils travaillent. Leur demande va être de trouver une activité complémentaire pour vivre toute l'année sur le même territoire ? La catégorie « professionnels mobiles » concerne des jeunes issus des écoles hôtelières ou des écoles de tourisme. Ils débutent leur activité professionnelle souvent par la saisonnalité dans le secteur du tourisme. Leur demande va être liée à des questions de mobilité géographique : où vais-je travailler la prochaine saison, qui peut m'aider à trouver un emploi dans un autre territoire ? La catégorie « jeunes en insertion sociale et professionnelle » concerne un très grand nombre de jeunes qui démarrent dans le secteur du tourisme par choix ou contraints par le chômage. Leur demande va être : comment puis-je me professionnaliser dans ce secteur ?

Suite au diagnostic, les partenaires sociaux ont fait une déclaration commune visant à proposer des pistes d'action pour la SPP. Plusieurs axes ont été travaillés pour s'inscrire dans cette dynamique :

- ✓ La formation avant saison du personnel d'encadrement de proximité pour accueillir et accompagner les jeunes saisonniers.
- ✓ La mise en œuvre en Rhône-Alpes du passeport de compétences et de qualification des métiers et emplois de l'hôtellerie-restauration des partenaires sociaux européen (EFFAT/HOTREC) pour permettre la mobilité dans les différentes zones touristiques en Europe.
- ✓ La diffusion d'un jeu vidéo "Par où passer pour aller où" sur une démarche d'aide à l'élaboration de projet personnel et professionnel pour les jeunes saisonniers du tourisme.

En ce qui concerne l'accompagnement des jeunes dans leur insertion professionnelle, la logique d'intervention de la CFDT a été de construire une plateforme d'accueil et de construction de parcours d'insertion dans les métiers du tourisme. Des difficultés ont dû être résolues, comme la construction d'une ingénierie de l'action, la mobilisation des partenaires indispensables à l'action (partenaires sociaux, opérateurs de l'insertion, employeurs (accueil des jeunes en insertion), la recherche de financement de l'action.

En ce qui concerne la professionnalisation de l'accueil des saisonniers, la logique d'intervention a été de garantir un accueil de qualité des jeunes saisonniers dans les entreprises du tourisme en formant les « encadrants des saisonniers » au management de l'accueil et à l'intégration des nouveaux embauchés, en initiant des opérations de tutorat, en accompagnant les jeunes dans la construction de leur parcours professionnel. Des difficultés ont dû être résolues, comme la construction d'une ingénierie de l'action, la prise en charge du coût de la formation, la mobilisation des entreprises du secteur.

En ce qui concerne l'outil d'aide à la construction d'un parcours professionnel, la logique d'intervention a été de permettre aux saisonniers d'élaborer leur projet personnel et professionnel en réactualisant un outil ludique sur les parcours professionnels à partir du logiciel « passer par où pour aller où ». Des difficultés ont dû être résolues, comme la remise à jour du logiciel par les professionnels du tourisme, la prise en charge du coût de la remise à jour, la diffusion de l'information auprès des saisonniers.

En ce qui concerne le développement des mobilités géographiques la logique d'intervention a été de les accompagner en transposant localement le Passeport Européen de qualification auprès des salariés et entreprises saisonnières.

4.1.2. Résultats

Sur l'insertion professionnelle : dès décembre 2010, l'URI CFDT Rhône-Alpes et le Comité Régional CGT en partenariat avec l'UNAT Rhône-Alpes (employeurs du tourisme social) et l'Union Régionale des Missions Locales ont créé la plateforme IPM (Insertion -Professionnalisation-Mobilités) qui a permis cette année de rencontrer 345 jeunes dont 197 pour une information collective sur les métiers, formations et perspectives d'emploi dans les métiers du tourisme, et d'en recevoir 115 en entretiens individuels. Cela a conduit à la mise en emploi immédiate de 105 jeunes dans le secteur touristique et d'en former 59 jeunes à l'aide de CARED (Contrats d'Aide au Retour à l'Emploi Durable financés par la région Rhône-Alpes) pour des formations qualifiantes en intersaison et des stages dans les villages de vacances durant les saisons.

Sur la formation à l'encadrement de proximité : la formation expérimentale "Encadrement de proximité à l'accueil des saisonniers" s'est tenue du 3 au 7 décembre 2012 à Pralognan la Vanoise. Elle a fait apparaître que celles et ceux qui recrutent les primo-saisonniers étaient des salariés qualifiés quelquefois chefs de service, mais peu formés au recrutement et à la gestion des ressources humaines. Leurs demandes sont des sensibilisations psychosociologiques aux attentes des jeunes qui viennent en saison, l'aide à l'élaboration de livrets d'accueil d'entreprise ou d'établissement pour mieux accueillir les saisonniers, la maîtrise de techniques de recrutement et de management des ressources humaines pour cet encadrement de proximité.

Le passeport européen des compétences et de qualification du secteur Hôtels Restaurants Cafés (HORECA) a nécessité la définition de 56 tâches et 420 compétences professionnelles à la réception, en cuisine, au service de restauration et au bar, dans le service des étages, le SPA et le bien-être. Cette liste de compétences deviendra une annexe du Curriculum Vitae en ligne (CV Online) publié en 26 langues avec possibilité de validation des compétences par l'employeur ou à l'aide d'un document (certificat de formation ou d'emploi) publié sur le portail d'EURES (Réseau européen des services de l'emploi coordonné par la Commission européenne). A partir de l'hiver 2014, les chercheurs(ses) d'emploi peuvent publier leur CV et la liste de leurs compétences pendant 12 semaines sur le site d'EURES, avec la possibilité de prolongation d'autant de temps, pendant lequel les services publics de l'emploi ainsi que les conseillers EURES pourront accompagner les demandeurs d'emplois, les salariés saisonniers mobiles et les entreprises du secteur pour une meilleure adéquation des offres et demandes d'emplois en Europe.

4.1.3. Une logique d'intervention re-questionnée et le repositionnement du programme sur la valorisation des bonnes pratiques Ressources Humaines

Beaucoup d'actions ont été mises en place par les partenaires sociaux et les entreprises mais comment articuler des interventions au niveau sectoriel (branches, entreprises) et des interventions au niveau territorial ? Cette question a conduit la CFDT à un élargissement de la problématique relative à la SPP en

glissant de « l'équipement des saisonniers » à « l'équipement des employeurs » et à un repositionnement du programme de travail sur la valorisation des bonnes pratiques.

Laurent Coquelin présente comment la CFDT s'est repositionnée sur la problématique de la labellisation sociale des établissements du tourisme saisonnier comme opportunité de lier développement économique touristique et qualité de l'emploi saisonnier par un dialogue social territorialisé.

Rappel du contexte :

La question d'une charte de qualité comme outil de régulation du travail saisonnier s'est posée en 2012 à la CFDT Rhône-Alpes à l'occasion de la relance par l'UT de la DIRECCTE de Haute-Savoie d'un groupe de travail réunissant les partenaires sociaux chargé d'élaborer une « charte des bonnes pratiques pour l'emploi saisonnier ». Cette « concertation » s'inscrivait dans le cadre plus global du « Protocole d'objectifs pour la promotion de l'emploi saisonnier » signé en 1999 qui visait à mobiliser les acteurs publics et privés sur des plans d'action sur différentes thématiques (plans d'action sur la santé, le logement, l'emploi) pour améliorer la situation des saisonniers. Ce travail a débouché sur une charte fin 2012 qui explicite un certain nombre d'engagements des employeurs (portant pour l'essentiel sur le respect des obligations légales et conventionnelles) des établissements du tourisme saisonnier, et des salariés (loyauté dans la relation de travail). Elle est conçue pour être souscrite à titre volontaire par les employeurs et signée par leurs salariés. Impliquée dans ce travail, la CFDT Rhône-Alpes s'est interrogée sur la pertinence de ce dispositif :

- ✓ engagements portant pour l'essentiel sur le respect des dispositions légales et conventionnelles, alors que la qualité du travail ne se résume pas au seul respect de ces dispositions ;
- ✓ absence de dispositifs d'évaluation des engagements pris.

La CFDT n'a finalement pas signé cette charte.

Pour pallier les limites de ce type de dispositif, la CFDT Rhône-Alpes a souhaité ouvrir une action complémentaire dans le cadre de ce programme portant sur la création d'un label social « emploi saisonnier de qualité ». Une étude dans ce sens a été confiée au cabinet Diaternis-Conseil portant sur un éclairage sur la structuration des entreprises de la filière touristique en Rhône-Alpes et la structuration de la régulation du travail saisonnier, la place du dialogue social territorial et les types de régulation produites, la possibilité de construire avec les acteurs de la saisonnalité (Etat, collectivités locales, partenaires sociaux) une action partenariale portant sur la création de ce label en Rhône-Alpes. Le questionnement a évolué d'actions centrées sur l'offre de travail (employabilité des saisonniers) à une action sur la demande de travail (valorisation des bonnes pratiques dans les établissements du tourisme saisonnier). Cela a donc nécessité de compléter le diagnostic (des profils des saisonniers aux profils des entreprises) d'identifier les secteurs et les branches concernés par le tourisme et plus particulièrement par la saisonnalité, de repérer les établissements du tourisme saisonnier.

4.2. Labellisation sociale des établissements du tourisme saisonnier : une opportunité pour lier développement économique touristique et qualité de l'emploi saisonnier par un dialogue social territorialisé ? (Laurent Coquelin)

Laurent Coquelin a présenté quelques points de repère sur le travail saisonnier, les actions territoriales sur le tourisme en Rhône-Alpes et comment agir sur la qualité de travail dans le cadre d'un dialogue social territorial.

4.2.1. Point de repère sur le travail saisonnier

Approche de la qualité de l'emploi : des précarités multiples

En ce qui concerne les conditions d'emploi, les dispositions légales et conventionnelles ne sont pas toujours respectées, il y a une part de temps partiels importante : 44 % des saisonniers sont à temps partiel en hiver, un saisonnier sur deux est à temps partiel en été). Le nombre de saisonniers est plus important que le nombre d'emploi (en hiver 2,26 salariés par emploi, en été 2,79 salariés par emploi). Le nombre de saisonniers en hiver est du même niveau que le nombre de permanents. Les salariés sont plus jeunes l'été : 60 % des

saisonniers ont moins de 25 ans. La population de saisonniers est plus féminisée l'été (+ de 60 % des saisonniers). Les conditions de vie sont également difficiles (problème d'accès au logement et aux transports).

Quels sont les secteurs d'activité ?

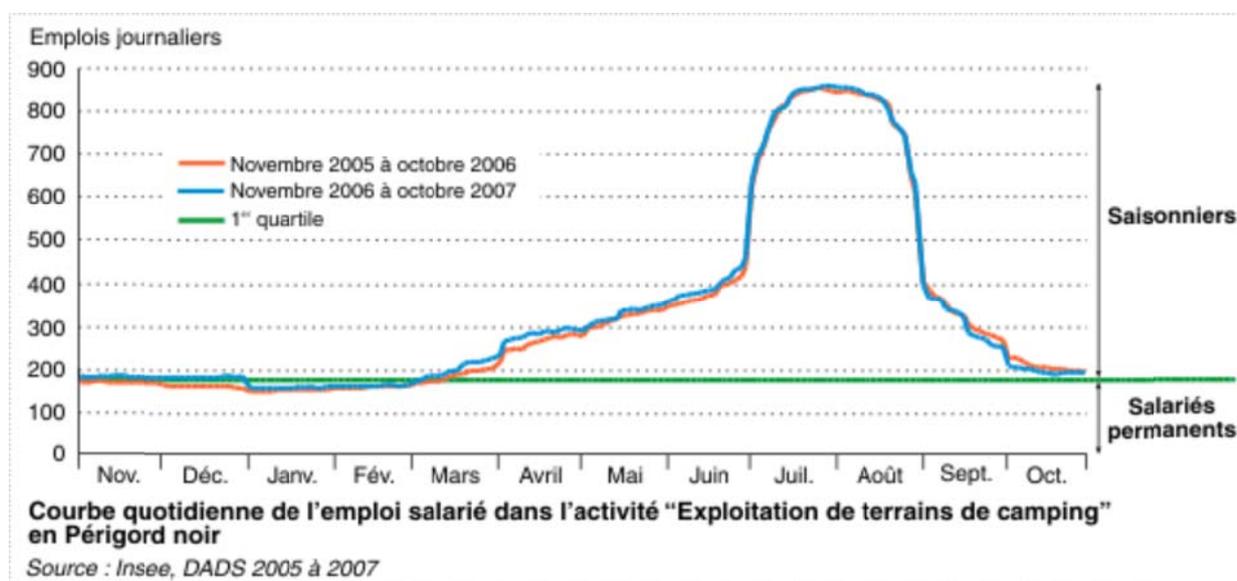
L'emploi saisonnier est majoritairement mobilisé dans le secteur de l'hôtellerie-restauration notamment en été (part importante de camping dans le secteur des hébergements touristiques). L'exploitation des remontées mécaniques mobilise près de 20 % de l'emploi saisonnier sur la saison d'hiver.

Quels sont les secteurs des établissements du tourisme saisonnier en Rhône Alpes ?

Une activité est d'autant plus saisonnière qu'elle emploie un grand nombre de saisonniers par rapport à ses effectifs permanents. Une étude réalisée en 2007 fait ressortir que les activités les plus saisonnières sont celles consacrées aux services aux particuliers : il y a plus de saisonniers que de permanents dans l'hôtellerie et la restauration en hiver, dans les campings en été, mais également plus de saisonniers que de permanents en hiver dans les remontées mécaniques. C'est un secteur composé principalement de petits établissements : près d'un établissement sur deux n'a pas de salariés, et 85 % des établissements avec salariés comprennent moins de 10 salariés. Ce sont des établissements localisés principalement dans le Rhône et les départements de montagne (Savoie, Haute Savoie, Isère). La restauration traditionnelle est l'activité la plus importante du secteur (60 % des établissements avec salariés mais moins de 50 % de l'effectif salarié). Une majorité des salariés de la branche est employée dans des établissements de plus de 10 salariés (53 % de l'effectif salarié) à l'exception des établissements de restauration traditionnelle et les débits de boisson.

Approche de l'INSEE - Etude réalisée à partir des DADS (dernière enquête disponible juin 2013 sur les données 2009).

La méthode pour estimer l'emploi salarié lié à la fréquentation touristique (emplois indirects ou induits exclus) combine trois facteurs, le degré d'équipement pour le tourisme des communes, le caractère plus ou moins touristique de l'activité, déterminé au niveau national, l'étude des variations saisonnières dans les établissements.



En l'absence de statut spécifique « saisonniers », l'INSEE a développé une approche ad hoc, un repérage des activités saisonnières à partir du suivi de l'emploi quotidien par zone géographique et secteur d'activité sur une période de deux ans. Dans les régions touristiques, des périodes de saisonnalité sont définies à partir des « pointes » d'emploi liés aux emplois saisonniers (haute saison). Ces pointes d'emploi sont appelées bosses qui sont isolées des emplois permanents que l'on observe tout au long de l'année appelé socle.

Les règles de rattachement des emplois à l'activité tourisme selon l'INSEE :

TYPE D'ACTIVITE	TYPE DE COMMUNE		
	bien équipée pour le tourisme	moyennement équipée pour le tourisme	peu équipée pour le tourisme
100% touristique	tout	tout	tout
Fortement touristique	bosse + partie du socle	bosse + partie du socle	rien
Moyennement touristique	bosse + partie du socle	bosse	rien
Faiblement touristique	bosse	rien	rien
Non touristique	rien	rien	rien

Une régulation sociale dans le secteur touristique éclatée entre une pluralité de branches

Il y a une forte hétérogénéité du secteur. Il y a une pluralité de branches professionnelles (30 branches selon l'étude du Céreq de 2006) avec deux branches seulement qui prévoient spécifiquement une clause de reconduction des contrats d'une saison à l'autre (remontée mécanique et tourisme social) :

- ✓ développement des formations qualifiantes et de bi-qualifications dans la branche «remontées mécaniques » ;
- ✓ développement de formation spécifique « saisonnier » dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Un aspect positif est le développement d'actions de formation qui tiennent compte de la spécificité de la saisonnalité, on a donc des actions territoriales des 3 OPCA du secteur. Les systèmes de formation sont regroupés autour de trois OPCA principaux :

- ✓ FAFIH / hôtels, restauration traditionnelle, Débits de boisson, Cafétérias, services des traiteurs, monde de la nuit, casinos/jeux, thalassothérapie,
- ✓ Agefos-PME : Commerce de sport et de l'équipement de loisirs, navigation de plaisance, hôtellerie de plein air, organismes de tourisme, ports de plaisance, remontées mécaniques et domaines skiables, thermalisme, sport),
- ✓ Uniformation : Golfs, tourisme social et familial, CE.

Il y a eu une expérimentation du CDII dans 3 branches professionnelles (loi de modernisation sociale du 19 juin 2013) dans les entreprises employant moins de 50 salariés (elles pouvaient conclure des contrats de travail intermittents jusqu'au 31 décembre 2014), il s'agit des :

- ✓ organismes de formation (IDCC 1516), à l'exclusion des formateurs en langues ;
- ✓ commerces des articles de sport et d'équipements de loisirs (IDCC 1557) ;
- ✓ détaillants et détaillants-fabricants de la confiserie, chocolaterie et biscuiterie (IDCC 1286).

Dans ce contexte on peut s'interroger sur la place du territoire dans le travail saisonnier.

4.2.2. Action territoriales sur le tourisme en Rhône-Alpes

En Rhône-Alpes il y a une pluralité d'espaces touristiques permettant la prise en compte du travail saisonnier dans les politiques publiques territoriales. Il y a des registres d'actions multiples (voir sur le point le rapport Anicet le Pors (1999) ⁷ sur le travail saisonnier).

⁷ Le Pors A., *Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme*, 1999

Le territoire envisagé comme un espace pertinent de régulation sociale et professionnelle se situe au carrefour de plusieurs évolutions (Jobert 2004)⁸ :

- ✓ un mouvement de décentralisation de l'Etat et le transfert de compétences vers les collectivités locales ;
- ✓ les transformations de l'action publique avec une plus grande participation des acteurs publics et privés dans le processus délibératif et dans la mise en œuvre des actions. Le territoire, comme espace de dialogue social est considéré notamment au niveau de la stratégie européenne pour l'Emploi comme un instrument essentiel de l'efficacité de l'action publique ;
- ✓ les changements des modes de production marqués par la diffusion de nouvelles configurations productives (sous-traitance, réseaux...) qui dessinent de nouvelles formes de relations et de coordinations entre entreprises et acteurs locaux, de nouveaux rapports entre entreprises et salariés que saisissent mal le droit du travail et les relations professionnelles ;
- ✓ les aspirations à une plus grande démocratie locale, à l'établissement de liens de proximité qui feraient un contrepoids à la mondialisation de l'économie.

Selon A. Jobert, « *Au-delà de la diversité des formes, le dialogue social territorial relève de deux logiques :*

- ✓ *la négociation sociale territorialisée qui décline en les adaptant, les cadres et les principes de la négociation collective institutionnalisée au niveau des branches et des entreprises. Elle concerne les situations sur lesquelles le maillage des dispositions conventionnelles a peu de prise : sous-traitance, petites entreprises.*
- ✓ *La gouvernance territoriale se caractérise par la pluralité des acteurs engagés (publics et privés), la diversité des sujets abordés qui dépassent les termes de l'échange salarial, la domination de la logique projet ancré dans l'espace local, l'incertitude juridique des produits issus de l'interaction des acteurs, l'utilisation de dispositifs hybrides qui empruntent plus à l'action publique qu'aux relations de travail instituées. Elle définit une voie nouvelle de régulation sociale plus ouverte que la première, mais aussi plus indéterminée et sans doute plus fragile. L'initiative revient le plus souvent à un acteur public (collectivité territoriale, service décentralisé de l'Etat) qui occupe ensuite un rôle déterminant dans la conduite du processus ».*

En Rhône-Alpes, le DST sur le travail saisonnier s'est construit d'abord dans une logique de négociation sociale territorialisée. Cependant, on a des expérimentations qui n'ont pas réussi à s'«institutionnaliser».

On a en effet des expérimentations, en station, de régulation collective des relations individuelles et collectives de travail comme par exemple les accords sur les délégués syndicaux de site, sur les facilitateurs du travail dans les stations (Courchevel 2005, Chamonix 2008-2009). Il y a aussi des problèmes de concurrence entre les formes de régulation : on peut avoir un dialogue social direct entre les partenaires sociaux ou une médiation des relations professionnelles par des dispositifs publics (les espaces saisonniers, comme lieu d'information et de conseil sur les relations de travail). On peut aussi mettre en avant des problèmes de contestation d'une partie des partenaires sociaux comme par exemple la remise en cause de l'Accord conclu entre partenaires sociaux locaux du Vercors (1994) visant à organiser le recours au travail saisonnier au travers d'un contrat à temps partiel annualisé (refus d'extension par le ministère du Travail après avis négatif de la Commission Nationale de la Négociation Collective), ou la remise en cause de l'accord interprofessionnel territorial conclu au sein de la CPL du Vercors sur le CDII (2012).

Le développement d'espaces de dialogue social territorial s'ancre principalement dans la territorialisation des politiques publiques :

- ✓ Territorialisation des politiques publiques de l'Etat (marché du travail, santé, politique du logement).
- ✓ A l'initiative de l'UT Haute Savoie de la Direccte Rhône Alpes : protocole d'objectifs sur la promotion du travail saisonnier, mobilisation des « opérateurs » sur les conditions de vie des saisonniers (logement, santé, emploi ...).

⁸ Jobert A., « Le dialogue social territorial : entre logique de projection et logique de projet », Commissariat général au plan, Notes Thomas n°7 – avril, 2004

- ✓ Territorialisation des politiques publiques régionales : volet sectoriel du CPRDFP, notamment dans le secteur hôtellerie restauration, plan saisonnier de la région Rhône Alpes, et volet saisonnier des CTEF et des CDDRA avec la mise en place d'une nouvelle gouvernance en 2011 visant à une meilleure intégration des politiques de développement économique et d'emploi-formation.
- ✓ Groupe RH Tourisme/saisonnier sur certains territoires auxquels sont invités à participer les partenaires sociaux.

Dans ce cadre, on peut aussi citer les actions sur les saisonniers des CTEF, que ce soient des actions de communication (organisation du forum de l'emploi saisonnier (Chablais/Maurienne), promotion des métiers saisonniers (Loire), des actions de formation (favoriser le développement des formations de saisonniers IH (Chablais), développer les CARED saisonniers (Maurienne, Ardèche), des actions de mobilité (développement de la mobilité géographique à l'étranger : articulation avec la plateforme de l'UNAT (Loire), des actions de sécurisation des parcours des saisonniers (mobilisation des acteurs autour de l'annualisation du travail et le CDII (Chablais), mise en place d'une action de GPEC Vallée des Belleville (Tarentaise-Vanoise), développement d'une offre de services en direction des saisonniers (Maurienne).

Même si l'évaluation des politiques publiques en faveur des saisonniers, qu'elles soient à l'initiative de l'Etat déconcentré ou des collectivités locales, reste à réaliser, ces initiatives ont permis d'améliorer la situation des salariés par une mobilisation des acteurs concernés avec des actions concertées concernant les conditions de vie des saisonniers (logement, santé, transport), de l'accès à l'emploi (forum emploi) et la formation professionnelle (bi qualification des pluriactifs, pré-qualification à l'emploi, VAE), l'accès des saisonniers à l'information sur la saisonnalité (site internet Question Saison, espace saisonnier, actions de communication sur les droits sociaux, la santé...). On peut se demander si ces politiques publiques construites dans le cadre d'une gouvernance territoriale ne favorisent pas aussi une sorte d'évitement de la question de la construction d'espaces de dialogue social territorialisé permettant une confrontation entre les acteurs traditionnels du dialogue social sur les conditions concrètes de la mise en œuvre du travail saisonnier ?

4.2.3. Agir sur la qualité de travail dans le cadre d'un Dialogue Social Territorial

Pour agir sur la qualité du travail saisonnier il y a nécessité de construire un DST ayant pour objet la création d'un label social des établissements du tourisme saisonniers. La sécurisation des parcours professionnels ne peut « se concrétiser uniquement en « équipant » davantage les individus en compétences », mais en agissant simultanément sur « les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur la capacité des organisations du travail à faire le meilleur usage des compétences et à les entretenir sur la durée » (Mériaux, 2009⁹). La sécurisation des parcours professionnels renvoie ainsi à deux logiques complémentaires, une logique de structuration de l'offre de travail visant à développer les capacités des travailleurs pour qu'ils puissent accéder et circuler sur les marchés du travail, une logique de structuration de la demande de travail en développant la capacité des employeurs sur le recrutement, la politique de formation, la gestion des âges, les risques professionnels ... Pour développer cette fonction employeur, il faut mettre en place un label social. Alors que l'objectif des chartes de qualité vise principalement à re-légitimer les normes juridiques de base liées à la mobilisation du travail salarial, l'objectif d'un label social vise plus largement à développer la capacité d'employeur des établissements et structurer l'offre touristique autour d'objectifs de qualité des prestations, et d'adaptation de l'offre touristique aux évolutions de la demande de la clientèle ou à l'élargissement des segments de clientèle. Il s'agit dans cette perspective de renforcer la « capacité entrepreneuriale » des établissements au travers d'une internalisation des fonctions RH. Dans cette perspective, un label social, comme référentiel des pratiques RH à mettre en œuvre permet en outre de construire un dialogue social prenant en compte les conséquences d'un modèle économique sur les conditions d'emploi et de travail (organisation du marché du travail, accès à la qualification, construction de la pluri-activité, rémunération...).

Cet enjeu appelle des espaces de régulations spécifiques. Dans le cadre de la mise en place d'une labellisation sociale des établissements du tourisme saisonnier en Rhône-Alpes deux espaces spécifiques pourraient être envisagés : un niveau régional en charge de la définition du référentiel du label et de ses

⁹ MERIAUX O. (2009), Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives, *Education permanente* n° 181, avril, PP. 11-22.

modalités de mise en œuvre (transformation du groupe de travail « Question Saison »), et un niveau territoriaux (CTEF, CDDRA...) pour une animation locale de la démarche. Cet espace autonome de dialogue social pourrait s'inscrire dans les démarches de territorialisation des politiques publiques de développement économique/emploi-formation en Rhône-Alpes. Pour émerger il devra être soutenu par des dispositifs publics. Il faut construire un acteur collectif qui privilégie une logique d'actions plus que qu'une logique d'extension des droits sociaux. Cet acteur collectif doit avoir un intérêt commun à agir sur des sujets qui dépassent les termes de l'échange salarial. Ce sont des démarches d'actions qui décalent les partenaires sociaux de leurs postures traditionnelles. En l'absence de cadre prédéfini, la construction d'un DST s'inscrit nécessairement dans la durée à partir de l'élaboration d'un intérêt commun. La pérennisation dépendra de cette construction d'un cadre commun.

Débat avec la salle

Questions

1/ Au sujet du passeport européen de qualification, y-a-t-il eu l'idée de mettre en face des parcours professionnels. Les parcours sont pluriels et pour les futures générations il serait bien qu'il y ait une lisibilité sur ces parcours possibles ?

2/ Pourriez-vous développer sur les avancées existantes sur les formations à l'encadrement, sur les formations en matière de gestion des ressources humaines ?

Réponses

1/ Sur le passeport de qualification il n'y a pas eu de travail de mise en correspondance de parcours existants car les différences entre les pays sont trop fortes de ce point de vue. Par contre, il serait très instructif de repérer comment les choses se mettent en place dans les différents pays et de mettre en avant les bonnes pratiques.

2/ Sur la formation à la gestion des ressources humaines, il reste beaucoup de points à travailler. Le tourisme est marqué par le fait que les entreprises du secteur sont des TPE et qu'il faut donc aborder cette question de l'encadrement de manière collective. Cela suppose de travailler à un repérage des pratiques puis à la mise en place de dispositifs et d'outils collectifs. De ce point de vue le rapport au territoire est déterminant. Il faut mettre en place un label qui permette d'identifier un horizon de bonnes pratiques. Le fait qu'il s'agisse de petites structures fait que l'on ne peut pas raisonner sur un marché interne et que l'on doit s'intéresser à la problématique de la mobilité sur le marché.

5. PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : IMPLIQUER LES SALARIÉS ET LES DIRECTIONS AUTOUR DES ENJEUX DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SYSTÈMES D'INNOVATION

Gérard Auffret (C2R)

Laurent Labro (Edias)

Jacques Perrat (ADEES)

5.1. L'organisation de la recherche entre l'ADEES-CGT, le C2R-CFDT, Edias-IEP et l'UPMF (Bruno Lamotte)

Plusieurs approches sont réalisées ici. Gérard Auffret du Centre de recherche de la CFDT a effectué un travail sur l'innovation dans les pôles et les effets dans les politiques de formation des entreprises rhônalpines. Laurent Labrot a initié, avec un groupe de travail au sein d'EDIAS¹⁰, une recherche sur la place de l'Emploi, Formation et Ressources Humaines dans le pilotage des Pôles de Compétitivité. J. Perrat du centre de recherche de la CGT, l'ADEES¹¹ en collaboration avec Emergences a conduit un travail sur les pôles de compétitivité dans le contexte de la « Stratégie de Spécialisation Intelligente » et les enjeux pour le devenir des activités et des emplois et pour l'intervention syndicale. A l'UPMF, B. Lamotte en collaboration avec des chercheurs du CREG (V. Jacquier Roux), du LIG (M. Boudis), avec l'appui de la structure fédérative de recherche Innovacs) démarre une recherche avec l'exploitation de la base de données CTRD sur les personnels R&D des entreprises françaises.

Il y a quatre résultats principaux :

- ✓ L'intégration des pôles aux politiques de « spécialisation intelligente », leur centrage sur les phases « démonstrateurs industriels » posent questions pour le devenir industriel ;
- ✓ les salariés et les comités d'entreprise sont peu sensibilisés aux pôles de compétitivité et se heurtent à de sérieux problèmes d'information ;
- ✓ les lieux de dialogue social correspondants restent à construire, les politiques de formation professionnelles sont déconnectées, le dialogue social très limité et les modalités de GRH peu impliquées dans les entreprises relevant des pôles ;
- ✓ les gestionnaires des pôles ont besoin d'une spécialisation et d'un appui dans le domaine des RH pour sécuriser les équipes et la capacité de réalisation des projets.

On peut conclure qu'il n'y a pas de SPP sans des entreprises en bonne santé dans des systèmes locaux d'innovation efficaces. C'est la base même du préambule de l'accord SPP de 2009 : « La formation tout au long de la vie professionnelle contribue à renforcer la compétitivité et la capacité de développement des entreprises et constitue un élément déterminant de la sécurisation des parcours professionnels et de la promotion sociale des salariés ».

Dans ce contexte on peut se demander comment travailler à la SPP dans une économie qui se dégrade ? La dépression économique rend les efforts de sécurisation des parcours illusoire : toutes les positions sociales se dégradent dans une économie qui ne se développe pas assez au regard de l'évolution de sa population. Les systèmes locaux d'innovation fonctionnent à partir de projets, de réponses à des appels d'offre. Comment garantir une promotion sociale cohérente avec la position affirmée par l'accord de 2009 et le risque d'enchaînement de CDD ?

¹⁰ Chaire Emploi et Dialogue Social de l'Institut d'Étude Politique de Grenoble

¹¹ Association pour le Développement des Etudes Economiques et Sociales

5.2. SPP des salariés dans les entreprises des pôles de compétitivité à partir d'études dans des entreprises du champ de Plastipolis et de Techtera (Gérard Auffret)

Les pôles de compétitivité sont des structures porteuses de projets et donc dans des dynamiques favorisant l'innovation industrielle. Ils sont dans une logique d'anticipation pour inventer les industries de demain en permettant une mise en relation des centres de formation, des centres de recherche avec les entreprises. L'industrie se caractérise par la juxtaposition de deux modèles, celui du passé qui structure le présent et celui qui dessine notre avenir. Les conditions pour y parvenir sont à construire. Entre ces deux modèles, il y a des emplois en voie de transformation. On est donc dans un environnement plein d'incertitudes. Pour atteindre ce nouveau modèle, de nombreux changements sont attendus : besoin de développer les compétences, la qualité du travail. Cela impacte tous les acteurs, y compris les acteurs syndicaux.

Cette recherche montre comment une recherche-action syndicale participe à une appropriation collective pour décider des orientations futures autant sur les besoins de compétences, d'un nouveau compromis social, d'une nouvelle organisation du travail, etc... cette intervention restitue les principaux résultats d'une étude sur deux filières et deux territoires : le textile dans la Loire et le Nord Isère et la plasturgie dans l'Ain et le Haut Bugey (Plastics Vallée). Le postulat de départ était que l'essor industriel oblige les acteurs politiques et économiques à investir dans un emploi de qualité, élément essentiel pour développer une valeur ajoutée. Pour cela trois leviers sont actionnables : la formation professionnelle, les conditions de travail, les relations sociales.

La démarche a consisté à prioriser une démarche d'enquête auprès des instances du personnel (enquête par questionnaires et analyse des comptes rendus des CE), de l'enrichir avec des données statistiques sur les entreprises et d'une analyse de la littérature¹². Ce travail a croisé différentes sources d'information qui a permis de bâtir un diagnostic privilégiant le contenu de la « boîte noire » et de mettre en œuvre une action de socialisation des acteurs autour d'enjeux socio-économiques (réalisation d'un colloque à Saint-Chamond pour partager les informations et restituer les informations auprès des acteurs économiques et politiques du territoire) pour permettre une acculturation des différents acteurs.

Les résultats de l'enquête :

Les 23 entreprises visitées entre 2011 et 2013 sont principalement des entreprises familiales. Il y a différents types d'entreprises :

- des entreprises avec des fonds d'investissement qui ont des objectifs de rationalisation à court terme,
- des groupes industriels dont la valeur ajoutée de l'unité productive installée sur le territoire rhônalpin est à interroger. Se pose donc la question de la stratégie de développement du groupe sur un territoire et des compétences collectives liées à un territoire et à l'attractivité de l'unité pour le groupe,
- des entreprises familiales avec différents enjeux, celui de la transmission de l'entreprise, celui de la gouvernance, celui de la capacité d'innovation, de recherche et de développement.

En ce qui concerne l'emploi, on note une chute de l'emploi industriel. Les entreprises qui restent sont celles qui se diversifient ou qui ont une politique d'investissement en recherche développement qui permet une réactivité par rapport aux produits et qui associent les salariés à la stratégie de l'entreprise.

En ce qui concerne le regard des salariés sur les pôles de compétitivité, sur Plastipolis, la relation est floue, les salariés ne sont pas informés de l'association de leur entreprise à un projet de recherche. Il y a une volonté de confidentialité des entreprises. Cela réinterroge la place du dialogue social dans la recherche de développement économique. Cela pose aussi la question du sens de l'agir commun entre une entreprise et un pôle sur un territoire. Pour Techtera, les entreprises, dont les salariés connaissent le lien avec le pôle de compétitivité, sont celles qui se développent (ex de l'aéronautique). Le lien avec un pôle permet dans ce cas un appui aux politiques d'innovation et de diversification des entreprises.

On a donc deux pôles et une combinaison des logiques d'innovation avec, soit une identification des compétences collectives des entreprises, pour les relier à des appels d'offres de secteurs différents obligeant l'entreprise à développer une nouvelle activité (en dehors de la trajectoire technologique habituelle), soit le

¹² Le C2R a bénéficié de l'apport du travail de H. Benichi dans le cadre d'un stage de master 2 puis de sa thèse financée par ARC 8.

lancement de programmes spécifiques de recherche de produits (plutôt Techtera) ou le lancement de projets de recherche cleantech (Plutôt Plastipolis).

En ce qui concerne la formation professionnelle on observe des pratiques hétérogènes en lien avec la taille de l'entreprise. Il y a un déficit de savoir-faire en matière de gestion des ressources humaines dans les petites entreprises. Dans ce cas surtout, il y a peu d'entretiens d'appréciation avec les salariés, donc pas de lien avec le plan de formation. Les demandes ne sont pas prises en comptes. De plus il y a un déficit d'information, les salariés n'ont pas connaissance des offres de formation. Les formations pour les ouvriers sont essentiellement des formations à l'adaptation au poste de travail ou des formations « sécurité », peu sur le développement de nouvelles compétences. On a un processus de rationalisation des organisations de travail avec le développement de démarches qualité, démarches Lean (principalement pour réaliser des gains de productivité et baisser le coût du travail) et non pour améliorer le produit (variable selon les entreprises). Ce processus tend à développer des compétences transversales et à réduire la spécialisation ce qui peut nuire dans des démarche d'innovation. Il manque une formalisation des compétences acquises ce qui génère des difficultés pour transférer ses compétences dans d'autres situation de travail, intégrer un savoir théorique dans sa pratique professionnelle, de même qu'il manque une validation extérieure ce qui entraîne des difficultés pour valoriser personnellement son savoir-faire (pas de valorisation individuelle ou collective, pas de VAE). Il n'y a pas de lien entre formation professionnelle des salariés et logique d'innovation des pôles de compétitivité.

En ce qui concerne les conditions de travail, on peut constater une dégradation liée au vieillissement des populations salariées, à l'intensification du travail à la difficulté de repositionnement professionnel dans un contexte de rationalisation des process de travail. On voit le développement des postes d'intérimaires, la modification des normes de production. Le parc machine est parfois vieillissant ce qui peut provoquer des augmentations des horaires. On a aussi une évolution du rôle de l'encadrement de proximité qui ne joue plus son rôle de remontée d'informations et d'interface entre la production et le bureau des méthode qui entraîne une perte de lien entre production et stratégie de l'entreprise, une perte de l'apprentissage organisationnel.

En ce qui concerne les relations sociales elles dépendent fortement des acteurs, de leur volonté et connaissances, du positionnement au sein de la chaîne de valeur de la filière, de la taille de l'entreprise (obligations légales, pratiques rodées des relations sociales). Elles sont parfois dynamisées par une articulation du dialogue entre entreprises, filière et territoire. De ce point de vue l'exemple de la commission paritaire du Haut Bugey est significatif : on y trouve une véritable gestion territoriale des emplois et des compétences. Cependant cela pose la question de l'articulation des lieux de négociation.

Les demandes des salariés portent sur la nécessité de repositionner l'encadrement intermédiaire pour mieux identifier les besoins et définir les accompagnements adaptés. Ils soulèvent aussi le besoin de développer un soutien aux petites entreprises en ce qui concerne la fonction RH. L'ANI de juin 2013 sur la qualité de vie au travail pourrait constituer une opportunité pour développer la qualité de l'emploi, questionner le travail en négociant l'égalité professionnelle en matière d'accès à la formation professionnelle et d'amélioration des conditions de travail.

Pour conclure, le travail réalisé met en avant la nécessité de développer les capacités d'innovation industrielle en favorisant la formation aux métiers de l'entreprise, et pas uniquement sur les fonctions supports, réhabilitant le rôle de la formation individuelle dans la montée en compétence collective de l'entreprise, et donc dans les capacités d'innovation. L'avenir industriel se joue aujourd'hui avec la mobilisation des plans de formation professionnelle dans les entreprises. Le développement des capacités d'innovation industrielle passe aussi par le renforcement de la complémentarité des acteurs entre les territoires et les filières. La notion d'engagement doit être partagée entre partenaires sociaux (application des lois, des accords nationaux et régionaux) : il faut aller d'un engagement autour d'un texte à un engagement dans sa mise en œuvre et objectiver l'évaluation des politiques publiques, des politiques économiques et sociales définies par les partenaires sociaux. On peut s'interroger aussi sur les liens réalisés par les acteurs (et leurs organisations) entre les CTEF et les COEF dans les territoires. Dans ce cadre, il semble que les commissions paritaires locales soient le lieu pertinent pour décliner les engagements des partenaires sociaux.

5.3. Pôles de compétitivité dans l'espace Rhône-Alpes : la place de l'emploi, de la formation et des ressources humaines (Laurent Labrot)

Laurent Labrot présente la démarche universitaire conduite par Edias sur les pôles de compétitivité depuis plusieurs années.

Dans le cadre du premier programme, un travail historique et de comparaison internationale a été conduit et publié dans deux chapitres de l'ouvrage collectif coordonné par B. Lamotte et C. Massit en 2010 « Pour une sécurité professionnelle. Nouveaux dialogues, nouveaux espaces ». Le premier chapitre portait sur la création des pôles en France sous l'angle socio-économique, le second chapitre était consacré à une comparaison des pôles de compétitivité entre le Bade-Wurtemberg (« kompetenznetzen »), la Lombardie (« nouveaux districts industriels »), la Catalogne (« clusters »). Ce travail a mis en avant une participation financière des pouvoirs publics français plus généreuse que dans les trois autres régions, ainsi qu'un déficit en matière de régulation sociale. Le constat d'un manque d'enquête sur les stratégies des pôles en France, sur la gestion des ressources humaines s'est également imposé.

Dans la dernière phase du programme sécurisation (2011-2013) un travail d'enquête spécifique à Rhône-Alpes a donc été conduit par Edias (IEP Grenoble). Une dernière actualisation des données est en cours. Ce travail sera publié aux Presses Universitaires de Grenoble en 2014.

Quelques chiffres :

Sur les 13 pôles (en comptant les pôles inter-régionaux), 10 pôles ont accepté de participer à l'enquête. 3 ont refusé, l'un a évoqué un départ du Délégué Général non remplacé, l'autre n'a jamais répondu malgré les relances, le dernier a simplement refusé.

Un pôle de compétitivité a plusieurs valeurs ajoutées, une valeur réseau, une valeur ajoutée en termes d'innovation auprès des PME (conseils, accompagnements). Il permet de coordonner et d'informer les différents acteurs. En ce qui concerne les pôles interrégionaux, on a en plus de la coordination entre les régions (EDEC de la Région PACA). Un pôle a par ailleurs une valeur intrinsèque qui est de créer de l'emploi. Mais de ce point de vue les données ne sont pas très claires.

Sur la formation professionnelle l'enquête fait apparaître quatre situations qui correspondent aux caractéristiques des filières et à leurs perspectives en matière d'emploi et de dialogue social au sein des entreprises :

- ✓ Haute qualification et compétences additionnelles : les demandes de ces pôles sont orientées vers de la très haute qualification et vers des compétences qui peuvent être obtenues via des universités d'été, des séminaires spécialisés, des accords avec des écoles d'ingénieurs. La relation à la formation professionnelle s'établit à travers la recherche de compléments en qualification pour les chercheurs, voire à travers des réflexions sur le recrutement sur des emplois très spécifiques (il s'agit de trouver « l'oiseau rare »).
- ✓ Spécialisations des cursus existants et compétences additionnelles : on a affaire ici à des pôles qui affrontent des manques de main-d'œuvre dans leurs filières. Ces problèmes portent souvent sur des postes de technicien, de responsable maintenance. La relation à la formation professionnelle passe par des accords avec des lycées et établissements universitaires, type IUT, par la formation des formateurs pour les compétences additionnelles.
- ✓ Activité réduite en formation : ces pôles n'ont pas de besoins très précis et qui vont développer généralement quelques formations pour répondre à des demandes ponctuelles comme par exemple le management commercial. La relation à la formation professionnelle passe généralement par la branche professionnelle et donc par les OPCA.
- ✓ Positionnement tardif : on trouve ici des pôles qui font appel depuis peu de temps à la formation. La logique est de répondre aux demandes mais également de bien figurer dans les évaluations. La relation à la formation professionnelle passe par l'organisation par les pôles de sessions de formation de tout type, mais également par des formes d'enseignement à distance, de formation continue ...

En ce qui concerne la création d'emploi par les pôles on trouve une certaine homogénéité dans l'approche des pôles interrogés. La grande majorité soulignent des effets positifs directs (chercheurs) et indirects (applications dans le domaine industriel) sur l'emploi, mais également de manière moins précise les

perspectives en la matière. En termes d'emplois directs on peut estimer à une centaine les emplois créés. Plusieurs pôles ont évoqué la création directe d'emplois de chercheurs et techniciens, avec également les effets positifs des créations d'entreprises engendrées directement par les activités et brevets déposés. En moyenne, la fourchette à ce niveau se situe entre 30 et 150 emplois. Le débat porte sur la création d'emplois indirects très difficiles à évaluer. Il peut s'agir du restaurant à côté du pôle, de l'officine de reproduction etc. On a aussi une analyse défensive des pôles selon laquelle les emplois sont préservés grâce à leur présence sur un territoire, s'ils n'étaient pas là la situation serait bien plus grave : la logique est de souligner que le pôle assure la cohésion d'un réseau, orchestre les dynamiques autour de la recherche et innovation, et figure donc comme la meilleure réponse aux groupes en particulier étrangers qui voudraient délocaliser la recherche et donc l'emploi. Plusieurs calculs soulignent que la qualité de la recherche sur les territoires constitue aujourd'hui l'argument majeur pour préserver une partie de la production et sous-traitances en France. Plusieurs pôles ont sorti des chiffres supérieurs à 10 000 emplois maintenus.

Ce qui retient l'attention et mobilise les réflexions, ce sont les ruptures technologiques. Une majorité de pôles ont évoqué des ruptures technologiques à venir comme constituant les principaux gisements d'emplois. La logique est non seulement de pouvoir faire face à certaines demandes bien spécifiques, mais également de croiser selon les cas les intérêts industriels avec des technologies émergentes.

Technologie	Innovation	Besoin
Voiture électrique	Convergence énergie/ motorisation	Techniciens, concessionnaires formateurs
Alliages hyperconducteurs	Conductivité directe	Techniciens Réparateurs Formateurs
Fragrances intégrées	Absence d'odeur à la source	Publicitaires Vendeurs Diffuseurs créateurs
Légumes et fruits à forme libre	Crée des carrés patates et des épinards boules	Concepteur packaging publicitaires
Textiles nanofibres	Supportent un poids de plus de 4 tonnes par m ²	Ouvriers spécialisés Techniciens fabrication
Cristaux chimiques amplificateurs	Restitue les sons et les amplifie	Ouvriers chimistes Ingénieurs de production

Laurent Labrot présente rapidement un point sur le dispositif EDEC. Plusieurs Pôles, en particulier interrégionaux, travaillent dans le cadre d'EDEC (Engagement Développement de l'Emploi et des Compétences) en contractualisation avec l'Etat. Les deux volets que sont la prospective et le déploiement de l'action donnent lieu à des engagements avec les partenaires sociaux en région PACA.

Sur la commission Peric, il se dégage une certaine neutralité des pôles. Ceux qui sont favorables évoquent la possibilité de rencontrer des acteurs extérieurs, syndicats, possibilité d'expliquer et de présenter les travaux, possibilité d'échanger des informations avec d'autres pôles, information sur l'actualité régionale. Ceux qui sont défavorables évoquent la perte de temps, le fait que les interlocuteurs sont incompetents et non informés, que les questions sont mal posées, que le temps consacré à chaque pôle est insuffisant ...

Avis Commission PERIC	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable
Pôles interrogés	2	1	6	1

Il y a une réflexion à conduire sur les lieux où pourraient se rencontrer les responsables des pôles et les partenaires sociaux. Ce qui est considéré comme le lieu de dialogue social par les pôles, c'est la commission formation. 80 % des pôles interrogés ont une commission formation dans laquelle se réunissent les responsables des pôles et les partenaires sociaux. Mais ces derniers sont jugés peu présents et non porteurs de projets donc une majorité ne voit pas d'intérêt à les associer. Les pôles sont des vecteurs de changement technologiques et industriels. Ils n'ont pas été conçus pour être également innovants dans le domaine social, pourtant, c'est de plus en plus ce qui leur est demandé. Il n'y a pas de désintérêt des pôles pour ces problématiques mais un manque de moyens et de ressources.

Travaux en cours 2013-2014

Edias est en train de créer une plateforme internet pour centraliser les exemples de bonnes pratiques et innovations GRH. (www://polesdecompetitiviterhonealpes.com). L'idée est de développer une méthodologie d'appui personnalisé aux chefs de projets des pôles afin qu'ils puissent répondre aux problématiques de type GRH, Emploi, Formation, Dialogue Social.

5.4. Les pôles de compétitivité dans le contexte de « spécialisation intelligente » (Jacques Perrat, ADEES CGT)

Jacques Perrat a présenté les dispositifs d'innovation en RA et leur évolution récente, les politiques de plus en plus orientées vers « l'excellence », les interrogations et les enjeux.

5.4.1. Dispositifs d'innovation en Rhône-Alpes et leur évolution récente

Lors de la création des Pôles de compétitivité (PDC) par le gouvernement en 2005, RA en a obtenu une quinzaine. Ils ont été mis en cohérence avec les clusters économiques et les clusters de recherche créés par la Région. Les évaluations successives et les évolutions de la politique nationale d'innovation se sont traduites par :

- ✓ le déclassement de certains pôles (Sporaltec) en « grappes d'entreprises » ; certains clusters (Aerospace) sont aussi devenus des grappes ;
- ✓ le sur-classement de certains autres pôles par l'attribution très sélective de nouveaux dispositifs : les plateformes d'innovation (3 pour Axelera, 3 pour LUTB) ; les Instituts de Recherche Technologique (Nanoélectronique à Grenoble, Infectiologie à Lyon) ; les Instituts Thématiques d'Excellence sur les Energies Décarbonées (IDEEL à Lyon pour « développer la chimie du futur », SuperGrid à Lyon pour « développer les futurs réseaux électriques haute et très haute tension pour acheminer de l'énergie renouvelable - éolien, photovoltaïque- produite loin des centres de consommation » ; les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (Grenoble et Lyon). On peut s'interroger sur la place des dispositifs plus traditionnels comme les CRITT, les Centres Techniques... ?

5.4.2. Des politiques de plus en plus orientées vers « l'excellence »

C'est la logique principale des évolutions de la politique d'enseignement supérieur et de recherche (Idex, Labex, Equipex...). C'est désormais l'orientation revendiquée par les politiques « industrielles » et « d'innovation » de l'Europe, de l'Etat et de la Région :

- ✓ ciblage par l'Europe de Technologies génériques clés (Key Enabling Technologies) : photonique, nanotechnologies, micro et nano électronique, biotechnologies, matériaux avancés et systèmes avancés de fabrication ;
- ✓ détermination par l'Etat de 34 « plans industriels » fondés « sur des technologies que la France maîtrise, sur leur diffusion dans l'économie et leur développement ainsi que sur l'industrialisation d'une offre industrielle nouvelle » (nanotechnologies, chimie verte, réseaux électriques intelligents, usine du futur...). Ce processus est à relier à la loi de décentralisation privilégiant les Métropoles (branchement sur les réseaux de la mondialisation vs développement équilibré de tout le territoire ?) et les nouveaux Contrats de Plan Etat-Région ne ciblant que quelques thèmes (dont filières d'avenir et usine du futur) ;
- ✓ réorientation de la stratégie d'innovation des Régions (dont RA) selon les critères Européens pour mettre en œuvre une « Spécialisation Intelligente ». Rhône-Alpes cible les domaines suivants :
 - . Santé personnalisée et maladies infectieuses et chroniques
 - . Procédés industriels et usine éco-efficace
 - . Réseaux et stockage d'énergie
 - . Bâtiment intelligent à haute efficacité énergétique
 - . Technologies numériques et systèmes bienveillants
 - . Usages, technologies et systèmes de mobilité intelligents
 - . Sports, sécurité et infrastructures en montagne.

5.4.3. Interrogations et enjeux

On peut craindre un abandon plus ou moins explicite de la politique de filières amorcée dans la période précédente. Ce processus interroge sur la cohérence des interrelations et des solidarités dans la construction d'une réponse aux besoins des clients, utilisateurs, usagers et sur la cohérence dans la réponse aux exigences de développement durable tout au long de la chaîne de valeur (de la conception au recyclage).

On assiste également à une fragmentation qui laisse davantage le champ libre aux employeurs pour décider des modalités et des finalités de l'innovation, décider d'industrialiser ou non, partiellement ou non, sur place ou à l'étranger :

- ✓ plusieurs projets de pôles de compétitivité sont fléchés dès le départ pour être industrialisés à l'étranger (chimie verte notamment) ;
- ✓ Nexans est un acteur de SuperGrid et ferme pourtant une usine à Lyon ;
- ✓ quid des Comités Stratégiques de Filières ? Quelle place pour les organisations syndicales dans ce paysage ?

Une étude Adees / Emergences a montré que, si les salariés sont peu sensibilisés à la question des pôles (peu de publicité donnée par la direction –même dans les Rapports Annuels), quand les CE et CCE s'en préoccupent, ils ont beaucoup de mal à avoir des réponses sur l'utilisation de l'argent public, sur les retombées en termes d'activité, d'emplois, de compétences, d'organisation du travail (informations peu développées par rapport à ce qui est dans la presse, réponses renvoyées à une date ultérieure...). La commission PERIC est une innovation de la Région particulièrement utile (rien au niveau des Agglomérations et Département) mais il est difficile d'y approfondir l'impact concret des projets présentés ;

Concernant les éventuelles traductions industrielles de l'innovation, on a une orientation explicite sur les démonstrateurs, pilotes, prototypes. Est-ce le choix qui est fait pour l'industrie en France et en Rhône-Alpes, l'industrialisation proprement dite étant laissée aux pays émergents ou *lowcost* ? - Est-ce tenable longtemps, sachant que c'est à partir des potentiels et compétences existants que ces éléments de « l'usine du futur » sont mis au point ? Quelles innovations dans une région sans industrie ? Quelles sont les conséquences en

termes d'emplois et de compétences, sachant que les phases ainsi ciblées demandent une main-d'œuvre très qualifiée ? Va-t-on assister à une accentuation de la fragmentation du marché du travail ? Quel est le devenir pour la grande masse des salariés ? Quels sont les impacts sur les politiques et potentiels de formation ? (place des nouveaux « campus de métiers » adossés aux PDC ?).

Il y a des objectifs à réaffirmer. Il faut revenir à des politiques de filières pour renforcer les cohérences entre les activités industrielles et avec les services et les solidarités et droits des salariés concernés. Il est nécessaire de réorienter les pôles de compétitivité pour en faire des pôles de développement, assurer la contribution des innovations au renouvellement des activités productives en réponse aux exigences économiques, sociales et environnementales. Il faut viser un développement large et non sélectif des compétences des salariés et leur reconnaissance en termes de qualification et de salaire et mettre en œuvre les politiques de formation correspondantes, améliorer l'information des IRP dans les entreprises et dynamiser le dialogue social en région et sur les territoires en y incluant la question des choix stratégiques sur l'innovation et le développement socioéconomique.

5.5. Les instances du dialogue social dans le management de l'innovation et les politiques d'accompagnement (CTEF, COEF, CEP...) (Bruno Lamotte)

Les CTEF visent à déconcentrer l'action régionale en faveur de la formation professionnelle dans ses champs de compétence et à articuler cette action avec une stratégie pour l'emploi en concertation avec les acteurs locaux publics et sociaux. Sur un territoire spécifique, une contractualisation lie une instance participative, une structure porteuse et le Conseil régional. Le territoire d'intervention est proche des zones d'emploi, lieux de vie et de travail dessinées par l'INSEE ; il y a 27 zones territoriales relativement indépendantes des découpages administratifs, des découpages des agences de pôle emploi. Ce sont également des espaces différents de ceux conçus pour les politiques de développement, les contrats de développement durable de la région Rhône-Alpes (CDDRA).

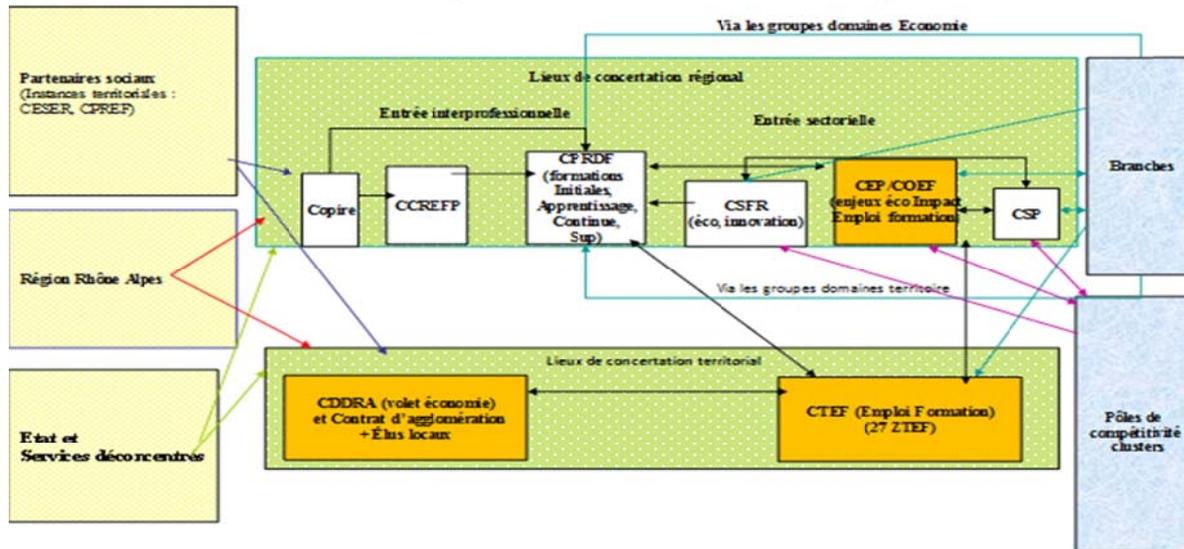
Des outils complémentaires sont mis en place progressivement. Le Contrat d'Etudes Prospectives (CEP) vise à rapprocher les différents maillons d'une filière économique. Il permet d'analyser les principaux enjeux et choisir des pistes d'actions prioritaires dans un cadre souvent élargi par rapport à la branche. Il se déroule dans un cadre concerté entre l'Etat, la région, la branche et les organisations syndicales. Un accord de cadrage cosigné entre les partenaires définit la démarche et permet de bâtir un cahier des charges partagé. Cette phase est confiée à un prestataire extérieur et une démarche plus légère de diagnostic est parfois mise en place en remplacement d'un CEP. Le contrat a plusieurs objectifs : réaliser un état des lieux et identifier des perspectives d'évolution des entreprises, des emplois, des métiers et des compétences, anticiper les besoins de recrutement et les besoins de formation, sensibiliser les entreprises aux impératifs de changement technique.

Suite au CEP ou au diagnostic, les partenaires élaborent un Contrat d'Objectifs Emploi Formation (COEF) qui identifie des axes spécifiques au domaine de l'emploi et de la formation sur lesquels les acteurs s'engagent en mobilisant des dispositifs de droits communs. Le COEF est signé par le Président de la Région Rhône-Alpes, le Préfet de Région, les Rectorats et les représentants de la Branche. Le COEF définit des engagements réciproques dans le domaine de l'emploi, des compétences, de la gestion des ressources humaines et de la formation. Il énonce les résultats concrets attendus, il développe la communication et la capitalisation des pratiques et des mises en œuvre. Il définit les modalités de suivi et d'évaluation des actions engagées. Les COEF devraient à terme s'étoffer et s'articuler avec les contrats territoriaux (CTEF) pour une lecture plus strictement territoriale des enjeux et objectifs par filières.

Enfin, les états généraux de l'industrie en 2010 ayant fait le constat d'une absence de pilotage des filières industrielles, d'une façon générale, et en particulier des plus stratégiques d'entre elles, des Comités Stratégiques de Filière ayant un échelon régional sont apparus. Les CSFR permettent la définition de prospectives et de diagnostics partagés. Ils sont désormais jugés indispensables au pilotage de l'ensemble et en renouvellement dans les filières de l'économie rhônalpine notamment celles ciblées par les Etats Généraux en région en 2010. Cependant leur mise en place débute seulement en 2012.

En avril 2012 les COEF sont en cours dans l'Hôtellerie-restauration, Sport-animation, Culture spectacle vivant, Textile, Propreté, Transport-logistique, Agriculture, Chimie-environnement, Plasturgie, Industrie de la santé. On remarque que les frontières sortent parfois des branches conventionnelles et que des secteurs majeurs comme la métallurgie, la banque, ne sont pas couverts.

Figure 1. Schéma d'ensemble des régulations



Comment l'innovation industrielle peut-elle s'accompagner d'une innovation sociale ?

De ce point de vue on peut noter l'apport très substantiel de la stratégie régionale de développement économique et d'innovation 2011-2015 dont les finalités étaient de porter un développement économique créateur d'emploi de qualité et au service de tous, dans la récession, initier et développer les interactions entre l'ensemble des parties prenantes du développement économique régional, s'inscrire dans le cadre d'une économie mondialisée et donner une capacité de développement tournée vers l'international. En ce qui concerne les leviers, il faudra anticiper les mutations, renforcer le dialogue social, généraliser les actions en faveur la gestion des compétences dans les filières.

La SRI -SI peut-elle se reconnecter sur les urgences de la gestion sociale de l'innovation ?

En 2013 la SRI-Spécialisation intelligente a pour objectif de s'inscrire dans les objectifs de « Europe 2020 » pour obtenir l'appui des fonds structurels à la stratégie d'innovation (FEDER et FSE). Elle vise à s'appuyer sur l'excellence scientifique et « un flux constant de recherche de classe mondiale », de développer un leadership industriel en confortant « les activités en phase avec les réalités, les compétences et les besoins des entreprises », de répondre aux attentes de concentration sur des domaines de spécialisation intelligents (7) en s'appuyant sur des fertilisations croisées entre les secteurs, pôles et clusters existants (12).

Au terme du programme sécurisation des parcours on peut s'interroger sur différents points :

- ✓ Pourquoi les organisations syndicales et le CESER ont-ils été peu mobilisés ?
- ✓ La SRI-SI ne se présente pas comme une stratégie sociétale, ni comme une stratégie de formation professionnelle,
- ✓ C'est une stratégie exagérément confiante dans les effets bénéfiques de l'excellence universitaire dans la lignée de la stratégie de 2001 : peu d'effets d'apprentissage depuis dix ans ?

Débat avec la salle

Questions

1/ Question sur la démocratie dans les pôles de compétitivité

Un problème de démocratie ressort des différentes interventions sur les pôles de compétitivité : la présentation de l'étude sur Plastipolis et Techtera. montre qu'il y a un problème d'information des salariés des entreprises appartenant aux pôles. Les autres présentations interrogent sur la place des organisations syndicales dans les pôles et sur le financement des pôles. Il y a beaucoup d'argent public pour faire de la recherche et les résultats ne correspondent pas forcément à un développement économique et social sur le territoire. Cela favorise surtout les actionnaires, ce qui pose un problème de fond.

2/ Question sur la gouvernance des pôles

Les différents exposés posent bien la problématique de la gouvernance des entreprises appartenant aux pôles. Mais quelle gouvernance propre à chaque pôle pourrait-on envisager ? Il manque une implication des partenaires sociaux qui ne transitent pas par des tiers, par des délégués généraux. Ces acteurs sociaux doivent donner leur avis sur des questions clés : quel type d'entreprise on veut pour demain, avec quelle acceptabilité sociale ?

Les pôles n'ont pas été créés pour faire du social. Cela peut générer une contradiction : on leur demande de faire de la recherche développement mais dès qu'on débat sur les questions de qualité du travail, de création d'emploi on fait référence à eux. De plus l'enjeu du dialogue social n'a pas été placé au cœur des pôles mais dans des commissions trop éloignées de la gouvernance des pôles eux-mêmes. Pourtant le lien entre pôle et emploi se pose dans la mesure où ces pôles d'innovation vont modifier la nature du travail de demain.

3/ Question sur un dialogue social territorial

Il faut définir un lieu où pourrait se produire un dialogue social au niveau des pôles de compétitivité. On assiste à de nouvelles transitions économiques et sociales, à de nouvelles régulations, qui nécessitent de nouvelles articulations. Est-ce que l'entrée territoire est pertinente pour associer, dans une démarche collaborative, l'entreprise, les différents acteurs auxquels les pôles renvoient (SRI, contrat stratégique de filières, etc.) et les acteurs de l'entreprise ? Les pôles ont un modèle de fonctionnement qui s'éloigne de ce que vivent les salariés des entreprises. Le territoire pourrait être le lieu pour associer les différents acteurs et mettre en place un dialogue social différent puisqu'il concerne aussi des acteurs publics.

Réponses

Jacques Borrel souligne que lorsqu'on met une finalité emploi sur un territoire pour un pôle de compétitivité cela peut marcher. Il y a des exemples à l'international qui le prouvent, à Barcelone par exemple où il y a un vrai dialogue social et un but affirmé de développement de l'économie locale. On a de l'innovation technique et de l'innovation sociale. En France, les pôles n'ont pas été créés pour ça. Ils ont été créés pour deux choses : mettre en relation les organismes de recherche et les écoles d'enseignement supérieur avec les entreprises d'une part et améliorer la lisibilité des savoir-faire à l'international d'autre part. Sur ces deux aspects, les évaluations faites au niveau national montrent que ces objectifs sont atteints. Le problème c'est « qu'on a vendu » aux populations l'idée que les pôles de compétitivité allaient développer l'emploi, ce qui n'est en fait pas le but des pôles.

Jacques Perrat précise que l'on tend à se focaliser sur les pôles de compétitivité, mais que ce n'est que la partie émergée de l'iceberg. Les politiques d'innovation sont beaucoup plus larges que ce qu'on peut voir dans les pôles de compétitivité. Quand on regarde les rapports d'activités annuels des grands groupes industriels, les pôles ne sont pas mentionnés. La question du dialogue social se pose sur l'ensemble de la stratégie d'innovation des entreprises pas seulement au sein des pôles. L'intérêt des pôles pour les organisations syndicales c'est d'avoir une petite fenêtre sur cet ensemble (exemple de la commission Peric en Rhône-Alpes).

Laurent Labrot met en avant le problème de compréhension et de participation au progrès technique. Seule une minorité de la société est capable de comprendre, une majorité ne comprend pas et certains en sont

victimes. Le modèle pose question. Les pôles en Rhône-Alpes ont un poids politique important, ils ont une importance symbolique dans le paysage régional et sont incontournables. Mais entre les pôles et les organisations syndicales, les délégués des pôles il y a trop de distance culturelle, des connaissances et références différentes. Au sein des pôles, certains ne savent pas ce qu'est un syndicat. Du côté des salariés certains ne peuvent pas comprendre et mesurer les impacts des nouvelles technologies de pointe. Il y a un manque d'informations réciproques. Dans certains pays ou régions (ex de la Catalogne) il y a des experts syndicaux capables de discuter avec les professionnels des pôles.

Gérard Auffret souligne le fait qu'il y a des temporalités différentes entre les innovations portées par les pôles (moyen et long terme) et les innovations dans les entreprises (court terme entre 3 et 5 ans). Ceci impacte la question du dialogue social. Il faut réfléchir à des lieux où l'on peut discuter de ces problématiques d'innovations industrielles. Il faut aussi insister sur le besoin de démocratie sociale qui passe par le respect des prérogatives du personnel et des régulations sociales. Cela pose la question du management dans les entreprises et celle de la professionnalité des acteurs.

6. APPROFONDISSEMENT - PRÉCARITE, SÉCURISATION ET DIALOGUE SOCIAL : QUELS ENJEUX ACTUELS ?

Bernard Gazier (animateur) présente le déroulement de l'après-midi consacrée aux enjeux actuels de la sécurisation des parcours et du dialogue social et aux perspectives en région Rhône-Alpes. Si le matin a permis la présentation de 3 recherches actions sur 3 secteurs d'activités différentes, l'après-midi doit permettre de prendre du recul et d'élargir les débats à partir de deux points de vue complémentaires. Mustafa Touahir (INSEE) propose un diagnostic régional sur la situation de l'emploi en Rhône-Alpes. Christophe Guitton (Céreq) présente un diagnostic sociopolitique sur le type de politiques que l'on peut mener pour sécuriser les parcours professionnels avec un regard sur la dimension territoriale.

6.1. Caractéristiques quantitatives et qualitatives de l'emploi en région Rhône-Alpes (Mustafa Touahir, Insee Rhône-Alpes)

Le diagnostic sur la qualité de l'emploi en Rhône-Alpes s'appuie sur une étude conduite par l'INSEE en lien avec le Conseil Régional Rhône-Alpes et est actualisé chaque année. Cela donne une photographie de l'emploi année après année.

Indicateurs sur la situation de l'emploi en Rhône, cadrage quantitatif

En 2007, il y a 2,6 millions d'emplois en Rhône-Alpes dont 2,3 millions de salariés, ce qui correspond à 10 % de l'emploi français. Le secteur industriel est bien présent dans cette région puisqu'il recouvre 12,5 % de l'emploi. En ce qui concerne le taux d'emploi¹³, Rhône-Alpes est bien placée dans le classement des régions françaises avec un taux égal à 65,8 % (2008) même si ce taux reste inférieur aux objectifs de Lisbonne 2010. De même, pour le PIB, Rhône-Alpes est la deuxième région du point de vue du PIB par habitant, derrière l'Ile de France. Rhône-Alpes est une région riche. Le taux de chômage est structurellement inférieur au taux national, 8,5 % contre 9,1 % en 2009. Sur le chômage, Rhône-Alpes réagit beaucoup aux aléas conjoncturels car c'est une région industrielle. Cette région a comme particularité l'importance du nombre de frontaliers 80 000 en 2007, près de 90 000 en 2009.

Le champ de l'étude sur la qualité de l'emploi est restreint aux salariés du champ concurrentiel, soit 63 % des salariés en Rhône-Alpes.

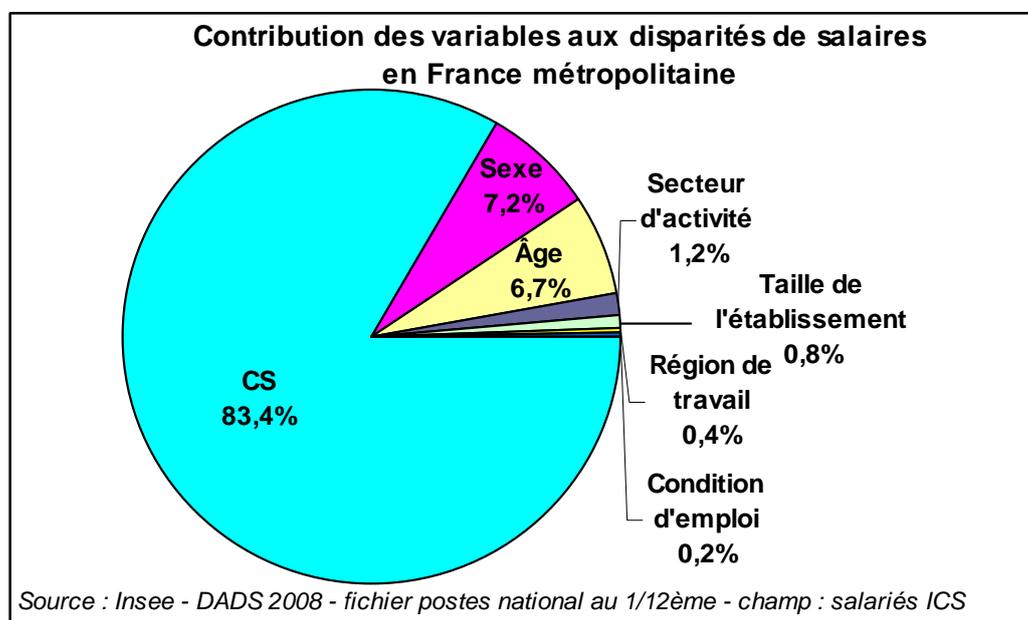
¹³ Le taux d'emploi est la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15 à 64 ans).

Indicateurs sur la situation de l'emploi en Rhône, cadrage qualitatif

Quatre indicateurs permettent de suivre la qualité de l'emploi au fil du temps, selon le rapport Ehrel, Gazier (2010)¹⁴. Cette approche multi dimensionnelle permet de disposer d'informations variées sur les conditions d'emploi. Les dimensions principales suivantes sont retenues : sécurité socio-économique (salaire, type de contrat), satisfaction au travail, formation, égalité par genre et conciliation vie familiale- vie professionnelle, conditions de travail.

Dans l'étude sur la qualité de l'emploi en Rhône-Alpes, trois types d'indicateurs ont été utilisés : ceux renvoyant au salaire (salaire net moyen et part des travailleurs à bas salaires), ceux relatifs à l'égalité homme-femme (écart de salaire entre les hommes et les femmes et écart pour le déplacement travail/domicile entre les hommes et les femmes), et enfin ceux sur la relation formation-qualification (part des qualifiés, part des diplômés, part des déclassés).

En ce qui concerne les salaires, le salaire horaire net moyen en Rhône-Alpes s'élève à 12,60 euros en 2008, ce qui place Rhône-Alpes en 2^{ème} position après l'Ile de France, région où les salaires sont très élevés. Derrière ce salaire, il y a des effets de structure liés au secteur d'activité, à la qualification notamment. En effet, il y a différentes variables pour expliquer le niveau d'un salaire : la catégorie socio-professionnelle, le sexe, le secteur d'activité, la taille de la structure.

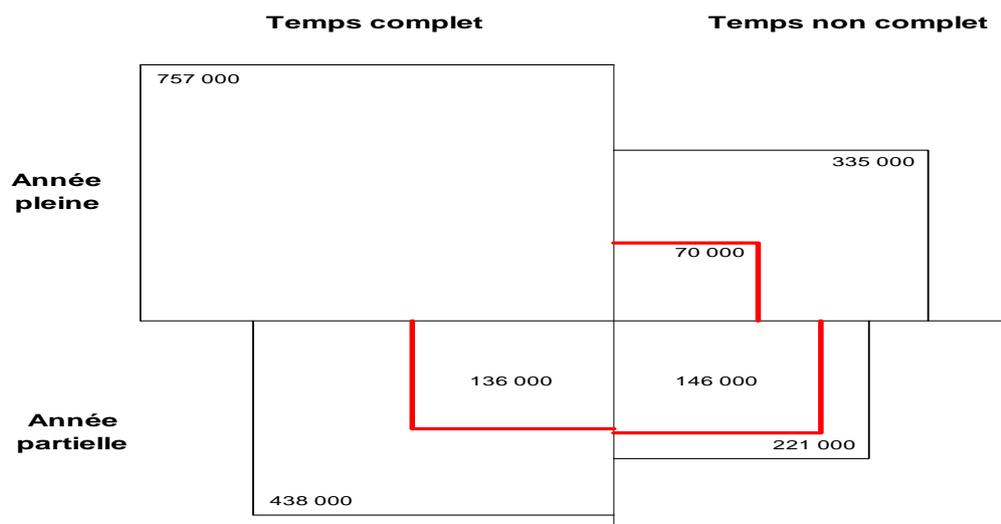


Ces éléments permettent d'expliquer 62 % du salaire. Le modèle n'est pas complet pour deux raisons : il existe des variables explicatives comme l'ancienneté, le diplôme, mais non disponibles dans la base DADS. Il y a aussi des variables non mesurables comme le pouvoir de négociation du salarié, la conjoncture du marché du travail, les interruptions de carrières, etc... Quand on enlève ces effets de structure, les écarts d'une région à une autre se resserrent, mais le classement s'en trouve peu modifié. Par exemple, la région Midi-Pyrénées recule car les hauts salaires dans le secteur de l'aéronautique n'ont pas d'effet d'entraînement sur le niveau des salaires dans les autres secteurs d'activités. Rhône-Alpes, PACA ou encore l'Alsace bénéficient quant à elles d'un effet d'entraînement favorable de leur structure économique et sociale. Cette méthodologie permet de repérer un effet territorial.

Sur la part des travailleurs à bas salaires, Rhône-Alpes est en retrait par rapport aux autres régions : 20,1 % contre 19,6 % en France, ce qui la place au 14^{ème} rang des régions françaises. Il y a différentes réalités dans les bas salaires, il faut se méfier des chiffres bruts.

¹⁴ Christine Ehrel et Bernard Gazier, 2010, L'évaluation des effets – emploi des politiques publiques régionales en France : Vers un élargissement méthodologique, Rapport pour la Région Rhône – Alpes, Janvier, 33 p.

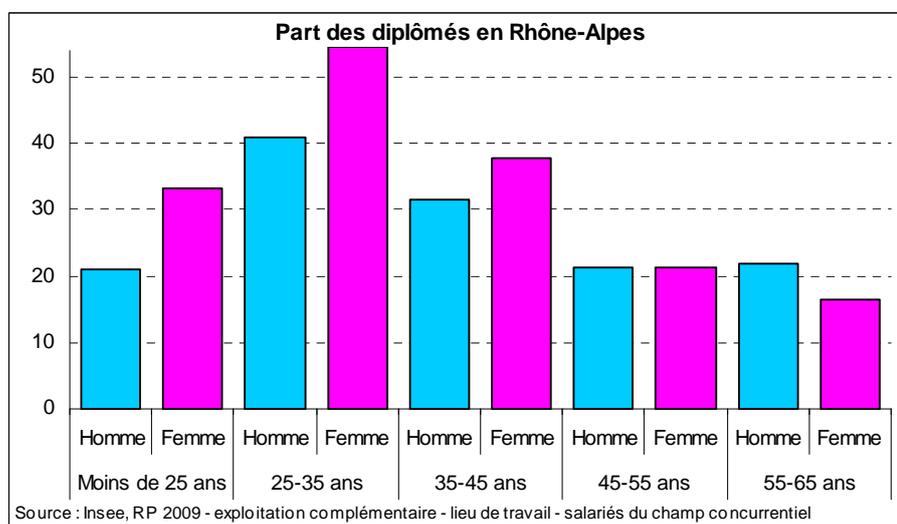
Graphique : part des travailleurs à bas salaire



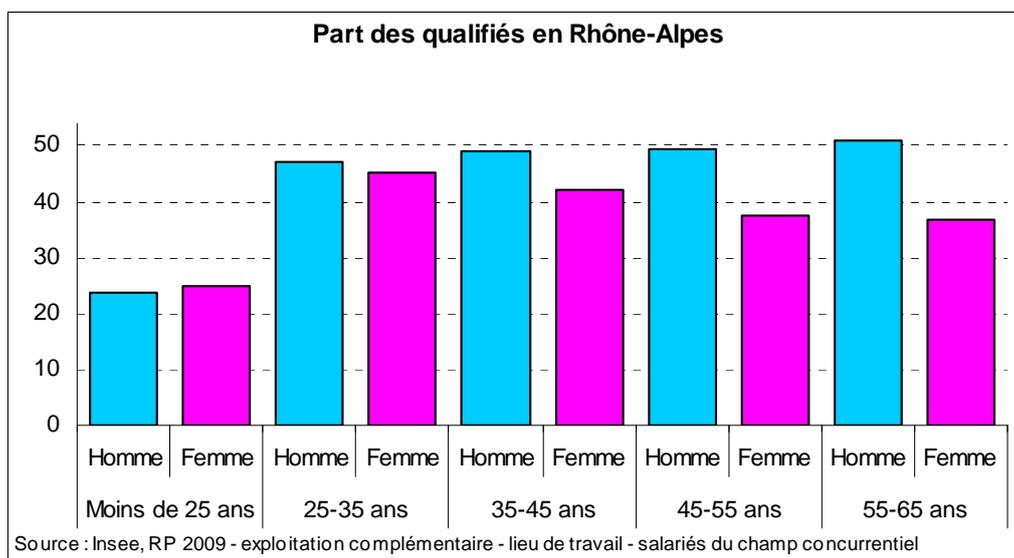
Les travailleurs à bas salaire peuvent être des personnes ayant travaillé à temps non complet dans une année pleine ou des personnes ayant travaillé partiellement dans l'année à temps non complet ou à temps complet. En région Rhône-Alpes, ce qui explique l'importance des travailleurs à bas salaire c'est le secteur du tourisme avec l'importance du travail saisonnier. Finalement, la région a moins de travailleurs à bas salaires horaires identifiés qu'à première vue.

En ce qui concerne l'égalité homme-femme, il y a des écarts de salaire importants (18,8 %), écart au-dessus du niveau moyen français (17 %) et qui place la région à la 22^{ème} place. On peut noter ici encore des effets de structure. La moitié de ces écarts s'explique par des différences de positionnement dans l'emploi. 3 emplois de cadre sur 4 sont occupés par des hommes. 3 emplois d'employés sur 4 sont occupés par des femmes. Il y a un résidu qui pourrait s'expliquer par des variables comme le diplôme, la qualification mais elles sont non disponibles. Il reste des écarts de salaire au-delà de ces effets. Un second indicateur relatif à l'égalité homme-femme concerne les écarts de déplacement domicile-travail entre les hommes et les femmes. De ce point de vue, les femmes se déplacent moins loin que les hommes et ceci est valable pour toutes les régions. En Rhône-Alpes, les hommes parcourent 14,4 km pour se rendre sur leur lieu de travail, les femmes 11,1 km.

En ce qui concerne la formation, l'étude a retenu la part des diplômés du supérieur. En Rhône-Alpes, il y a 32 % de diplômés contre 31,2 % en France, ce qui positionne Rhône-Alpes en 3^{ème} position derrière l'Ile de France et Midi-Pyrénées. Si on regarde la formation selon le sexe, la part des diplômés est plus élevée pour les femmes que pour les hommes. Le graphique ci-dessous montre aussi qu'il y a un effet génération.



Pour la qualification, le choix fait pour l'étude est de retenir les personnes qui occupent un emploi de formation intermédiaire ou de cadre. Il y a 43,7 % de qualifiés en Rhône-Alpes, contre 43,2 % en France, ce qui place la région en 3^{ème} position. Si on regarde la part des qualifiés par sexe, elle est plus élevée chez les hommes que chez les femmes dans toutes les régions. En Rhône-Alpes, il y a 46,3 % de qualifiés chez les hommes, 39,7 % chez les femmes. L'écart hommes-femmes est assez élevé (5^{ème} rang des régions françaises). Si on regarde la part des qualifiés par sexe et âge, le tableau ci-dessous montre que la situation est différente pour les jeunes, l'écart se fait au fil du temps. On a une situation inversée par rapport à la formation.



La relation formation-qualification permet de voir les phénomènes de déclassement. La définition retenue ici est que toute personne n'occupant pas un emploi correspondant à son niveau d'étude est déclassée. La région Rhône-Alpes est très concernée par ce phénomène. Il y a 212 000 déclassés en Rhône-Alpes, 14,7 % en Rhône-Alpes contre 13,9 % en France en 2009 (16^{ème} rang des régions françaises). Mais il existe des effets de structure car le déclassement ne concerne pas de la même manière les femmes, les immigrés, les jeunes ou certains secteurs d'activité. La neutralisation des effets de structure démontre que le risque d'être déclassé pour un salarié concerne principalement les femmes (2 fois plus), les jeunes (2,3 fois plus), les immigrés (1,4 fois plus), les secteurs de l'intérim (2,2 fois plus), des services administratifs et de soutien (2,1 fois plus), de l'hébergement-restauration (1,3 fois plus), des activités immobilières (1,3 fois plus), et du BTP (1,3 fois plus), etc., les diplômés du 2^{ème} ou 3^{ème} cycle universitaire (3,6 fois plus). Sans ces effets de structure, Rhône-Alpes ne se démarque plus des autres régions. En effet, si on regarde le déclassement « toute chose égale par ailleurs », Rhône-Alpes passe de la 16^{ème} place à la 4^{ème} car c'est une région où il y a beaucoup de diplômés, où l'immigration est importante et la présence forte de secteurs d'activité à déclassement important.

Cette étude est en cours d'actualisation, le travail se poursuit. Le recensement permettra d'avoir les données sur 2011. La régionalisation de l'enquête emploi permet d'avoir des données de plus en plus fines au niveau régional et sectoriel. Pour l'instant les données des DADS ne permettent pas d'appréhender « les petits boulots ».

6.2. Décentralisation et flexicurité à la française, quelle place du dialogue social territorial ? (Christophe Guitton, Céreq)

Christophe Guitton a développé deux points. Le premier a porté sur les enjeux associés à la mise en œuvre de la flexicurité « à la française » : imposer un changement de paradigme du marché du travail, accélérer la mutation du modèle social français, expérimenter un nouveau modèle de relations professionnelles. Le second a permis d'approfondir les questions suivantes en lien avec la formation et la sécurisation des parcours professionnels : quel espace pour le dialogue social territorial ? Comment garantir l'effectivité du

futur compte personnel de formation (CPF), et plus largement, comment promouvoir le rôle de l'entreprise dans la prévention du risque de l'emploi ?

6.2.1. Les enjeux associés à la mise en œuvre de la flexicurité

Dans un premier temps Christophe Guitton est revenu sur les conditions de mise en œuvre de la flexicurité à la française et les enjeux associés à la réforme du marché du travail, à la mutation du modèle social français, aux changements des relations professionnelles.

Sur le changement de paradigme du marché du travail, il y a une volonté des pouvoirs publics d'imposer progressivement l'idée d'un fonctionnement du marché du travail dans une vision schumpétérienne comme un flux incessant de création/destruction d'emplois qu'il faut encourager en flexibilisant les formes d'emploi pour favoriser les recrutements. On sort de la vision malthusienne où le marché du travail est perçu comme un stock d'emplois à partager (critique des 35 heures).

Sur le changement de modèle social français, il s'agit de passer d'un modèle de sécurité de l'emploi des années de croissance au modèle de sécurisation des parcours professionnels. Dans le modèle de sécurité de l'emploi, il y avait l'idée de réparation, d'indemnisation du risque de la perte d'emploi (RAC), l'idée d'accompagnement des licenciements économiques (cf. ANI de 1969 sur la sécurité de l'emploi) et individuels (loi de 1973) ainsi que l'idée de prévention de l'individu avec la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente (loi Delors de 1971). Cet accord sur la sécurité de l'emploi a été renégocié une dizaine de fois pour aller vers un nouveau compromis autour de la SPP. Ce glissement sémantique a des enjeux. Enjeu de sécurisation où il s'agit de prévenir plutôt que réparer (activation des dépenses et/ou des individus, introduction de mesures proactives dans le droit social). L'idée de parcours vise à protéger les personnes (travailleurs ou citoyens ?) et non les emplois à introduire une dimension longitudinale dans l'action publique (ex. formation tout au long de la vie). Derrière le mot professionnel il s'agit de sécuriser les parcours, les transitions en cours de vie active.

Sur le changement des relations professionnelles, la mise en œuvre de la flexicurité à la française a été l'objet et l'enjeu de la mise en place d'une démocratie sociale. Cette démocratie sociale à la française résulte de la loi Larcher du 1 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social. Elle contraint l'Etat à une concertation obligatoire. Le texte prévoit que tout projet gouvernemental impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit d'abord comporter une phase de concertation avec les partenaires sociaux (organisations syndicales de salariés et d'employeurs interprofessionnelles reconnues représentatives au niveau national) dans le but de permettre l'ouverture d'une négociation. Si les négociations n'aboutissent pas, l'Etat reprend la main sous la forme d'un projet de loi. Pour le 1^{er} round de la flexicurité à la française en 2008, on a eu une négociation sous injonction.

6.2.2. Formation et sécurisation des parcours professionnels : quel espace pour le dialogue social territorial ?

La réflexion sur la SPP s'est construite dans les années 2000. Elle met en œuvre la notion de risque d'emploi (travaux du CERC, 2005¹⁵) à partir de la distinction entre instabilité de l'emploi qui est le fait de perdre son emploi et insécurité de l'emploi qui est le fait de perdre son emploi et d'être plus ou moins durablement au chômage. L'instabilité de l'emploi est un risque (perte d'emploi) consubstantiel au fonctionnement du marché du travail dans un régime d'économie ouverte, et un risque social (perte du revenu) pris en charge par le régime d'assurance chômage (sécurité sociale), le régime de solidarité ou le RSA (aide sociale). L'insécurité de l'emploi est un aléa (incertitude du retour à l'emploi), fonction de « l'employabilité » individuelle et de la situation du marché du travail, aléa pris en charge par l'Etat, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux dans le cadre des politiques du marché du travail. Le discours sur la SPP est intégré à la problématique de la flexicurité :

¹⁵ CERC (2005), *la sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, rapport n° 5, La documentation française, 179 p.

- ✓ Comment encourager la flexibilité contractuelle sans accroître l'instabilité de l'emploi, donc l'insécurité de l'emploi ?
- ✓ Comment articuler prévention et « traitement » de l'instabilité-insécurité de l'emploi ?

Il y a plusieurs étapes dans la mise en œuvre de la flexicurité à la française. Le 1^{er} round (flexicurité) est lié à l'accord de 2008 sur la modernisation du marché du travail qui visait un compromis entre sécurisation des ruptures (mise en place des ruptures conventionnelles), dé-juridisation et droits des salariés. C'est un régime de flexibilité contractuelle. On a eu une augmentation de l'instabilité de l'emploi (plus d'un million de ruptures conventionnelles depuis 2008 ; 25 000 inscriptions par mois à Pôle Emploi) et une prévention de l'insécurité de l'emploi par la formation (portabilité du DIF). La sécurisation des parcours professionnels devient une partie consubstantielle à toute mesure de flexibilité et la SPP passe par la formation. Le 2^{ème} round correspond à une évolution vers la sécurisation de l'emploi (2013). On ne peut plus garantir la sécurité de l'emploi, on essaie donc de prévenir l'instabilité, de sécuriser en donnant aux entreprises de manière anticipée et négociée des marges pour adapter l'activité à l'emploi (accords de maintien de l'emploi, accords de mobilité). En contrepartie, on a des droits nouveaux pour les salariés et une diversification des mécanismes de prévention de l'insécurité de l'emploi (mobilité sécurisée : mobilité externe avec droit de retour, droits rechargeables à l'assurance chômage, CPF). Le 3^{ème} round sur la SPP est en train de se jouer avec une entrée par la formation et notamment la négociation sur le compte personnel de formation (CPF).

On a trois enjeux autour de la SPP :

- ✓ Quel rôle de la formation dans la sécurisation des parcours professionnels ?
- ✓ Quel rôle de l'entreprise dans la prévention du risque de l'emploi ?
- ✓ Quelle place pour le dialogue social territorial ?

En ce qui concerne le rôle de la formation, il faut garantir l'effectivité du futur compte personnel de formation (CPF). La mise en œuvre du droit et l'application de la politique ne relèvent pas de l'application de la norme (dialogue social) mais de leur effectivité. Il faut également promouvoir le rôle actif de l'entreprise dans le développement professionnel des salariés et la sécurisation des parcours. Il y a une focalisation du débat public sur le rôle de la formation, on a une difficulté à penser la SPP en dehors de la formation. Il manque des réflexions sur les effets de la formation. Les enquêtes du CEREQ montrent que les effets de la formation continue sur la mobilité interne ou externe sont difficiles à mesurer. Par contre la formation a un effet sur la sécurité de l'emploi c'est-à-dire sur l'adaptation aux évolutions des postes de travail. Si on veut réfléchir à la SPP il ne faut pas s'en tenir à la formation mais élargir la focale au triptyque organisation du travail, gestion des ressources humaines et politique de formation.

Le débat sur la formation se focalise sur la question de l'accès à la formation. Sur ce point la création de droits ne préjuge en rien de leur effectivité. Il faut faire une distinction entre « capitaux » et « capacités ». L'approche par les « capitaux » consiste à « équiper les individus pour le marché » en leur fournissant des ressources (droits, comptes individuels) pour les rendre responsables et « entrepreneurs » d'eux-mêmes. L'approche par les « capacités » (Amartya Sen) consiste à fournir des ressources aux individus tout en s'interrogeant sur leurs « capacités » à les mobiliser effectivement. Il y a un double enjeu, auquel peut contribuer le dialogue social territorial, garantir l'effectivité du futur CPF pour renforcer le rôle de la formation dans la SPP, promouvoir les « environnements capacitants » pour renforcer le rôle de l'entreprise dans la prévention du risque de l'emploi. Sur le CPF on est plus dans un droit attaché au titre d'un statut mais à titre personnel. A partir du 1 janvier 2015, toute personne dès 16 ans pourra ouvrir un CPF abondé d'une part pour les salariés par une sorte de DIF et par d'autres abondements possibles (Etat, région, OPCA, employeurs, individus). Cette richesse est aussi une limite car c'est un dispositif complexe qui vise à articuler des modalités différentes d'abondement du droit à la formation. Il y a aussi une logique de formation qualifiante différée pour les jeunes sortis sans qualification : retour en formation initiale, sous statut scolaire, ou accès à la formation continue dans le cadre des services publics régionaux de formation. Au niveau national, l'instauration de ce compte personnel suppose un dialogue social élargi. Il a en effet engagé des groupes quadripartites dans une logique de concertation. L'effectivité du CPF passera par le dialogue social territorial. Les conseils régionaux sont en première ligne pour l'accès à un premier niveau de qualification et les partenaires sociaux pour la progression de la qualification. On peut s'interroger sur les modalités de ce DST. Une gouvernance paritaire territoriale (préférence des partenaires sociaux) ou gouvernance multipartite (préférence des régions), étant entendu que plus les modes de gouvernance seront collaboratifs, plus effective sera la mise en œuvre du CPF ?

Les travaux du Céreq opèrent des typologies de configuration d'entreprises en fonction du triptyque organisation du travail, gestion des ressources humaines et formation. On a des environnements d'entreprises plus ou moins favorables au développement des compétences. Les environnements les plus vertueux ont un effet bénéfique sur la formation et sur la professionnalisation. Les organisations « capacitanes » favorisent les conditions de travail, la qualité de l'emploi et la professionnalisation des salariés. Les environnements « capacitanes » offrent plus de sécurité de l'emploi (maintien dans l'emploi), de perspectives d'évolution professionnelle (mobilité interne) et de sécurisation des parcours (mobilité externe).

Ce qui s'esquisse, et qui est au cœur de la problématique de flexicurité c'est la question de l'équilibre entre compétitivité et sécurisation. Cela renvoie à la définition des juristes du contrat de travail comme une « convention de partage des risques entre l'entreprise et le salarié ». On a une association des salariés au risque de l'entreprise (performance, productivité) et une association de l'entreprise au risque de l'emploi (professionnalisation, sécurisation). Le dialogue social territorial peut contribuer à la recherche de cet équilibre entre compétitivité et sécurisation. Cela permettrait d'envisager de manière globale et articulée des thèmes séparés ou absents de la négociation collective de branche ou d'entreprise (organisation du travail, conditions de travail, formation), d'ouvrir les marchés internes sur les territoires pour élargir les espaces de mobilité, repenser les « carrières » et mutualiser certains moyens (formation, GTEC, etc.) et enfin d'expérimenter dans le cadre de contractualisations tripartites ou quadripartites.

Débat avec la salle

Questions

1/Questions et remarques de Marc Tincry sur la régionalisation des statistiques, sur le développement des ruptures conventionnelles et sur le rôle des entreprises sur la prévention du risque de l'emploi

La régionalisation des statistiques va permettre d'affiner certains aspects non investigués jusqu'à aujourd'hui comme par exemple « les petits boulots ». L'affinement statistique va-t-il pouvoir prendre en compte l'impact du mouvement de modification institutionnelle au sein de l'espace régional, en particulier celui de la métropolisation. En Rhône-Alpes par exemple, territoire expérimental, si on regarde les chiffres sur les écarts de salaire entre les hommes et les femmes de l'agglomération lyonnaise, ou grenobloise, et qu'on les compare aux chiffres sur les autres territoires rhônalpins ce sera à « front renversé », avec des chiffres tirés vers le haut pour les pôles d'excellence et en creux pour les autres territoires.

Marc Tincry (DIRECCTE Rhône-Alpes) revient sur le 1^{er} round de la flexicurité à la française de 2008 et la forte mobilisation des ruptures conventionnelles et son effet « boomerang » sur les aspects financiers. En réalité, on socialise le risque des « mauvais employeurs » qui à travers une rupture conventionnelle vont pouvoir échapper à leurs obligations. De plus ces ruptures conventionnelles sont concentrées sur des publics fragiles : femmes sans qualification, salariés âgés notamment. Sur la contribution des entreprises pour équiper les salariés en formation et qualification pour qu'ils puissent mieux se mouvoir sur l'espace territorial, on peut s'interroger sur l'effet de cette orientation si en parallèle il n'y pas de dynamique territoriale économique et industrielle. Dans les orientations antérieures comme par exemple les conventions de revitalisation de 2005¹⁶, on demandait aux entreprises de sécuriser l'emploi pas uniquement sur un mode interne mais aussi sur un plan économique en renforçant le tissu industriel.

2/ Question de Christine Canale (CGT Rhône-Alpes) sur les conventions de partage des risques

Christine Canale indique son désaccord avec la définition du contrat de travail proposé comme une convention de partage des risques. En effet, s'il y a un partage des risques il faudrait qu'il y ait aussi un partage au niveau des prises de décisions stratégiques conduisant à ces risques. Or aujourd'hui le salarié et les représentants des salariés ne sont pas partie prenante des prises de décision. Par ailleurs, les entreprises n'assument plus le risque, la RSE devrait impliquer qu'elle ne transfère pas ce risque à la collectivité. On a une gestion externalisée par le chômage et la précarité. Ceci montre bien qu'on est arrivé au bout d'un système. Dans ce contexte, la CGT propose la mise en place d'une sécurité sociale professionnelle, qui permet aux salariés de

¹⁶ Depuis la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, les entreprises de plus de 1000 salariés procédant à des licenciements économiques d'ampleur doivent participer à la revitalisation des territoires. Ces conventions de revitalisation, signées avec le Préfet, apportent des ressources supplémentaires aux politiques locales de développement économique et de l'emploi.

s'émanciper du lien de subordination et de rattacher les droits sociaux aux salariés. Cette conception n'implique pas d'être contre la mobilité, au contraire ce nouveau statut doit aider les salariés dans ces processus de transition. Le territoire peut aussi avoir sa place dans ce nouveau modèle avec par exemple la mise en œuvre d'une GPEC territoriale. L'objectif est de supprimer la socialisation du risque par le chômage, d'éviter les ruptures professionnelles et de réinventer une répartition des richesses, de réinvestir dans le travail et les hommes.

3/ Question de Hicham Benichi (CREG-UPMF) sur les entreprises « capacitanes »

Hicham Benichi s'interroge sur les moyens pour rendre les « entreprises capacitanes » et pose le problème du manque de partage des informations stratégiques entre les différents acteurs. De même les salariés ne sont pas associés aux décisions concernant les plans de formation. En ce qui concerne le DST, comment institutionnaliser des accords, des chartes, des contrats passés entre des acteurs sur un territoire ?

4/ Question de Bernard Gazier sur l'impact de la crise sur la qualité de l'emploi et sur métropolisation

Bernard Gazier s'interroge sur les données statistiques présentées dans lesquelles la crise ne se voit pas et pose la question des inégalités territoriales dans un contexte de métropolisation.

Réponses

1/ Mustafa Touahir répond sur l'affinement des statistiques. L'étude présentée est réalisée sur des fonds régionaux et des fonds de développement régional européens (FEDER)¹⁷. La finalité est de pouvoir conduire des comparaisons de régions européennes. Au moment de la réactualisation des données, il y a souvent des études complémentaires avec un angle d'approche plus précis, et qui pose la question de la territorialisation des indicateurs. Les prochaines études permettront d'aller à des niveaux plus fins.

Sur la question de la crise, les données présentées (2007,2008, 2009) ne permettent pas de voir si on en est sorti. Dans la prochaine réactualisation avec les chiffres de 2011, il y aura le recul nécessaire pour « voir » la crise dans les données.

Bernard Gazier précise qu'au niveau national, le premier effet de la crise sur la qualité de l'emploi a été une amélioration car dans un premier temps, ce sont les emplois de « mauvaises qualités » qui ont été détruits, l'exemple de l'Espagne étant très significatif de cette tendance. En revanche, le processus actuel va sans doute générer une dégradation de la qualité de l'emploi et il faudra gérer cette situation.

2/ Christophe Guitton précise que la convention de partage de risque est une expression émanant des juristes (cf. M. L. Morin). En fait, alors même que l'on est dans un rapport de subordination, les entreprises sollicitent de plus en plus les salariés pour les associer aux risques de l'entreprise. Pour dépasser ce constat et pour, à tout le moins, contrebalancer la donne, les entreprises devraient être associées aux risques de l'emploi qui pèsent sur les salariés.

Sur l'environnement « capacitant » et le partage de l'information, la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi comporte un ensemble de dispositifs pour renforcer le dialogue social et les IRP dans les entreprises. Par exemple, l'employeur met à disposition une base de données économique et sociale au comité d'entreprise et, à défaut, aux délégués du personnel¹⁸. Le problème porte sur la circulation de l'information. C'est le sujet sur lequel le droit social évolue le plus lentement. L'environnement

¹⁷ Le Fonds européen de développement régional (FEDER) vise à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres régionaux.

¹⁸ La base de données est accessible en permanence aux membres du comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, ainsi qu'aux membres du comité central d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et aux délégués syndicaux. Les informations contenues dans la base de données portent sur les thèmes suivants : investissements : investissement social (emploi, évolution et répartition des contrats précaires, des stages et des emplois à temps partiel, formation professionnelle et conditions de travail), investissement matériel et immatériel et, pour les entreprises mentionnées au sixième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, les informations en matière environnementale présentées en application du cinquième alinéa du même article ; fonds propres et endettement ; ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants ; activités sociales et culturelles ; rémunération des financeurs ; flux financiers à destination de l'entreprise, notamment aides publiques et crédits d'impôts ; sous-traitance ; le cas échéant, transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe.

« capacitant » permet un cercle vertueux entre professionnalisation, sécurisation et productivité qui fait qu'employeurs et salariés s'y retrouvent (« relation gagnant/gagnant »). On n'est pas seulement dans des organisations du travail apprenantes favorisant l'autonomie, on a une politique de ressources humaines partagée, une politique de formation qui introduit une notion délibérative. La mise en œuvre des entretiens professionnels donne un caractère délibératoire et participatif à la politique de formation.

7. TABLE RONDE : QUELLE APPROCHE DE LA SPP ET QUELLES PERSPECTIVES EN RÉGION RHÔNE-ALPES ?

7.1. La sécurité sociale professionnelle (Karine Guichard, CGT / CESER Rhône-Alpes)

Pour la CGT, la sécurisation des parcours professionnels (SPP) renvoie au concept de sécurité sociale professionnelle. C'est un projet non abouti qui se construit au fur et à mesure des mutations, des avancées législatives et réglementaires. Il y a beaucoup d'insécurité au niveau des contrats de travail, des salaires. La flexicurité est un marché de dupe : on échange beaucoup de flexibilité contre peu de sécurité, on rend l'insécurité flexible. La sécurité pour les travailleurs consiste uniquement à un accompagnement des chômeurs vers l'emploi, sans garantie, par contre elle est offerte aux employeurs qui peuvent flexibiliser les droits des salariés. La plupart des travaux sur la sécurisation portent sur le moment de la rupture. Dans le projet de la CGT, l'objectif, c'est la continuité. L'ambition est de faire que le travail sorte du monde marchand, de donner une place centrale au travail, de créer des droits cumulables, transférables et progressifs pour tous les salariés : droit à l'emploi, droit à des contrats à plein temps, à des CDI (ou statutaires pour les fonctionnaires) droit à une carrière, droit à la formation continue (10 % du temps de travail), droit à une sécurité sociale professionnelle. La logique principale c'est que les droits soient attachés à la personne et non à l'entreprise, ceci entraînerait une évolution du lien de subordination. La question du financement se pose. Il faut adosser un nouveau développement économique basé sur un plein emploi solidaire, sans chômage et investir sur la recherche, l'industrie, le développement durable. Trois points d'appui sont nécessaires à ce nouveau modèle :

- ✓ un service public de l'emploi et de la formation qui fonctionne,
- ✓ une réorientation des financements au service de ces objectifs,
- ✓ une responsabilité sociale des entreprises : il faut sortir d'une logique d'assurance et favoriser les entreprises créatrices d'emploi et pénaliser celles qui détruisent l'emploi.

Les expérimentations conduites en Rhône-Alpes irriguent les réflexions sur le nouveau statut du salarié (CTEF, FRAU, Comité inter entreprise...). La nouvelle loi sur la formation professionnelle va mettre en place un nouveau droit, celui d'un conseil gratuit dans un cadre d'évolution professionnelle. Il faudra inventer des plus par rapport à cette loi, faire de l'innovation sociale et offrir à un grand nombre de demandeurs d'emploi des conseils de qualité pour anticiper leur parcours professionnel. A cette fin il faudra rendre accessible à tous ceux qui le souhaitent un bilan de compétences et former les IRP des entreprises aux droits à la formation professionnelle.

Pour conclure, Karine Guichard souligne que les travaux réalisés dans le cadre du programme sécurisation des parcours professionnels et DST montrent qu'on ne peut pas agir sur la SPP si on se contente d'agir à l'extérieur de l'entreprise. Pour l'aide à domicile, il faut développer des relais, des points de coordination. Si on ne fait rien ces salariés resteront invisibles, des travailleurs pauvres. Il faut s'attaquer à la structuration du secteur, favoriser le régime prestataire avec une maîtrise publique.

7.2. La complexité de la démarche de sécurisation dans l'industrie (Jean-Claude Michel, Industries chimiques et industries de la plasturgie / CESER Rhône-Alpes)

Jean-Claude Michel a fait 40 ans de carrière dans l'industrie chimique, il propose un témoignage de vécu par rapport à la problématique de la SPP dans la branche particulière qu'est la chimie des grands groupes pétroliers. La chimie de base fournit des matériaux, c'est une sorte d'industrie de l'industrie, elle est en amont des autres.

La branche de la chimie de base est en pleine mutation. On a de fortes restructurations de la chimie européenne et française en particulier. On a un déplacement des activités soit vers les clients (exemple déplacement vers l'Asie du sud-est), soit vers les ressources de matières premières donc vers les pays du Golfe et du pacifique. La chimie reste très présente en Rhône-Alpes mais elle a évolué : de grands groupes se sont retirés et de très nombreuses PME ont développé des activités de chimie de spécialité, de chimie fine.

Jean-Claude Michel met en avant les caractéristiques des salariés du secteur. Les entreprises de la chimie ont du mal à attirer des jeunes mais l'expérience montre que les jeunes embauchés restent, sont fidèles. Le turn-over est faible. La raison est que c'est une branche où la formation continue est importante, la part de la masse salariale consacrée est souvent entre 3 et 4 %. Les plans de formation sont construits à partir des besoins exprimés dans les entretiens professionnels. Les possibilités de carrière sont importantes grâce à l'expérience professionnelle cumulée et la mise en place de parcours de promotion interne.

Néanmoins les restructurations sont difficiles, elles concernent des salariés « installés » dans leur entreprise, sur un territoire. La gestion des cas touchés par les restructurations suppose du temps. C'est un facteur essentiel pour trouver des solutions et accompagner les salariés dans ces mutations. Mais avec la réglementation du travail, les processus de restructuration sont longs. Le temps d'instruction des dossiers est long et oblige au silence (confidentialité) et à l'inaction. Cela entraîne beaucoup de frustration. On connaît les problèmes, parfois on voit passer des opportunités mais qu'on ne peut pas saisir parce qu'on est sous la contrainte de la confidentialité des informations. Quand un problème est traité en amont, il est géré dans un contexte psychologique favorable, à l'inverse, quand il est traité après l'annonce des restructurations, c'est de la gestion de crise. Pour réussir ces restructurations, il faut de l'accompagnement par toutes les composantes de l'entreprise (GRH, IRP, Direction ...). Il faut convaincre le salarié qu'il est capable d'évoluer, le mettre dans une dynamique de réussite. Dans la branche de la chimie, dans les grands groupes, il y a une tradition de solidarité pour la gestion des situations difficiles rencontrées par les personnels. Si cette logique est largement partagée au niveau du principe elle se heurte cependant à la logique des intérêts personnels.

Les structures de concertation régionale ont un grand intérêt, elles permettent de mettre autour de la table tous les acteurs, de partager les mêmes informations. Le problème vient de la multiplicité des dispositifs et de leur articulation.

7.3. Améliorer la gestion par les compétences (Michel Weill, CFDT / CESER Rhône-Alpes)

Voir aussi le texte de M. Weill en annexe :

« Flexisécurité : pour quels besoins de flexibilité des entreprises ? Pour quels besoins de sécurité des travailleurs ? »

Michel Weill commence son intervention en précisant que la nouvelle assemblée CESER vient d'être élue et pour la première fois une commission va contenir le terme de parcours professionnel. Michel Weill est d'ailleurs président de cette commission Orientation, Education, Formation, Parcours professionnels. Cela donne du sens à la formation et l'éducation qui doivent être au service de la SPP.

Michel Weill souligne que pour lui aussi, la notion de RSE, l'objectif de remettre le travail au cœur du système, de faire de l'entreprise un lieu actif sont des préoccupations essentielles.

Il repart de la notion de flexicurité pour souligner les dangers et les points de vigilance.

Côté flexibilité, on met surtout en avant la question quantitative de l'emploi, du marché du travail et des demandeurs d'emploi. C'est important mais on risque ainsi de souligner trop exclusivement les besoins de flexibilité des entreprises en termes quantitatifs et pas assez les besoins de flexibilité des organisations en interne. Il y a nécessité de mettre aussi l'accent sur la capacité des hommes et des femmes à occuper de nouveaux postes dans de nouvelles organisations.

Côté sécurisation, il y a une aspiration des salariés à la sécurité professionnelle mais il faut dynamiser les parcours professionnels il faut favoriser les aspirations à évoluer, à progresser. Il faut aller plus loin sur la question de la RSE dans la dynamisation des parcours et ouvrir la boîte noire. Il faut une co responsabilité sur la SPP. On peut mettre en avant trois points sur la capacité ou non des entreprises à sécuriser les parcours professionnels.

a/ Dans la vie de l'entreprise, dans le dialogue social, dans la gestion, la question du travail doit être centrale et reliée à la performance. Aujourd'hui celle-ci est toujours mesurée avec des critères financiers. La manière dont se relie l'exécution du travail et l'atteinte de la performance n'est pas assez analysée. Il faut mettre en place des indicateurs et des tableaux de bord à cet effet.

b/ Sur la question des organisations il faut pouvoir mesurer comment un salarié est capable de se mouvoir dans un environnement. Comme le dit A. Sen, il y a une responsabilité de l'entreprise, de l'environnement sociétal à donner aux salariés les marges de manœuvre et de liberté pour développer sa capacité d'initiative, sa capacité créative. Cette problématique est à relier à celle du lien de subordination. Concrètement, est-ce que dans l'organisation du travail on autorise à prendre le temps entre pairs, avec la hiérarchie de partager les pratiques, les difficultés pour en tirer collectivement les enseignements et progresser.

c/ Sur la question de la gestion des parcours professionnels on voit très bien que dans un grand nombre d'entreprises il y a deux modes de gestion, notamment en France, la gestion des parcours des cadres et la gestion des parcours des autres salariés. Il faut mettre en place une nouvelle gestion qui permette de dynamiser les parcours et d'accéder à de la mobilité, à une « employabilité ».

Michel Weill rappelle qu'à la sortie des états généraux de l'industrie un texte avait été voté à l'unanimité au CESER avec 4 axes de propositions dont 1 axe sur la gestion des ressources humaines et le management des et par les compétences, axe dont le bilan est proche de zéro. Il faut reprendre cette préconisation, débattre des moyens pour y parvenir. Le management par les compétences n'est pas éloigné de la problématique de la SPP.

Bernard Gazier fait une précision sur le terme d'employabilité. Il a mauvaise presse si on parle d'employabilité individuelle mais cette notion est à décliner. Il vaut mieux parler de construction collective de l'employabilité ou d'employabilité collective.

7.4. Anticiper et surmonter les rigidités (Jean-Yves Le Cam, UNITEX / CESER Rhône-Alpes)

Jean-Yves le Cam souligne l'intérêt dans le programme sécurisation d'avoir associé dans la réflexion une approche universitaire et celle des partenaires sociaux.

Quand on parle de sécurisation des parcours professionnels il est opportun d'observer des situations différentes entre ceux qui ont des emplois stables, ceux qui ont des emplois en évolution, ceux qui sont en recherche d'emploi. L'appréciation sur la SPP obéit à des attentes différentes. Un facteur éclairant est celui de l'accélération des mutations dans tous les secteurs ce qui nécessite des anticipations. Mais anticiper c'est ce qu'il y a de plus difficile. En effet, par définition, on fait des paris. On s'intéresse à la stratégie de l'entreprise, aux parcours à la formation, aux besoins pour l'avenir. Quand on anticipe il y a un droit à l'erreur. Droit à l'erreur et sécurisation cela peut apparaître antagonique.

Pour pouvoir anticiper et proposer des solutions, il faut qu'on soit en mesure de dialoguer. On a des situations dans lesquelles le dialogue social, le dialogue sociétal, le dialogue territorial intervient sans grande difficulté. Par contre, l'entreprise est un lieu compliqué. On a des règles, des interdictions liées à ces règles (par exemple le devoir de réserve), qui ne sont pas des éléments facilitants pour anticiper ou prendre les devants sur des situations difficiles. On est davantage en mesure de répondre que d'anticiper.

Sur le dialogue social territorial, on ne peut pas oublier le rôle prégnant en France de l'Etat notamment en matière de travail. Le niveau régional a aussi un impact, en particulier sur la formation continue, mais on peut s'interroger sur la formation initiale, il y a des rigidités qui viennent du rôle fort de l'Etat et cela pose aussi le problème de l'articulation des différents niveaux.

La formation initiale exerce un rôle déterminant dans la SPP, elle n'est pas neutre. 20% des salariés en emploi présentent des lacunes en termes de lecture, calcul, écriture, ce qui pose des problèmes aux salariés pour évoluer dans leur travail. Il faut conduire une réflexion sur cette question de la formation initiale.

Le bilan de compétence est un outil intéressant pour la SPP mais il peut aussi poser des problèmes pour certains salariés et être perçus comme une menace par rapport à des évolutions éventuelles à venir.

Jean-Yves Le Cam revient sur l'accord signé suite aux états généraux de l'industrie. Il y avait 4 axes dont un sur la compétitivité par la compétence et les hommes avec des éléments qui touchaient à la nécessité de promouvoir des innovations managériales, de mettre en place une université managériale, conduire des réflexions sur les formations industrielles et technologiques, les formations à l'industrie.

Bernard Gazier observe que souvent la classe ouvrière cherche désespérément patron (problème de la cascade de sous-traitants).

Débat avec la salle

Questions

1/ Remarque sur le bilan de compétence

Par rapport au bilan de compétence il semble que le bilan professionnel corresponde mieux au besoin de co construction entre le salarié et l'employeur pour deux raisons. La première c'est que le bilan de compétence n'aborde que la compétence et ne permet pas de questionner le parcours professionnel et personnel du salarié. La seconde c'est que le bilan professionnel permet une co responsabilisation.

2/ Remarques de Jacques Borrel sur les restructurations et les conséquences sur les salariés

Jacques Borrel prend exemple de la reprise de l'usine Bosch de Vénissieux (Rhône) par Sillia Energie avec un consortium d'installateurs de panneaux solaires. Cela permettait de reconverter un site industriel et de maintenir des emplois mais tout a été arrêté pour des considérations financières. Beaucoup d'entreprises ferment et on ne se pose la question des salariés licenciés que lorsqu'ils sont hors de l'entreprise. Il y a un problème de responsabilité des entreprises à se défausser sur les pouvoirs publics et la protection sociale pour reconverter ces salariés dont elles n'ont plus besoin. De plus, dans d'autres secteurs d'activités il manque de la main-d'œuvre et on va souvent chercher hors du territoire ces compétences au lieu de reconverter et former ces personnes licenciées. Il y a un véritable problème de gestion des flux de main-d'œuvre.

3/ Intervention de Esmeralda Arozarena Nazzareni (union départementale CGT, Adèche).

Les décisions des grands groupes se prennent sans concertation avec les partenaires sociaux, cela montre le besoin d'instaurer des droits nouveaux liés à l'intervention des salariés sur des décisions stratégiques, non pour bloquer les décisions mais pour avancer dans un intérêt commun.

4/ Intervention de Christine Canale sur les rigidités liées au poids de l'Etat en France

On ne peut pas parler de rigidité du marché du travail à cause d'un Etat trop interventionniste. Tout d'abord le travail n'est pas un marché, le travail a un sens, une finalité. Il faut aller plus loin et s'interroger sur les termes : qu'est-ce que sont les rigidités ? En quoi les régulations font qu'en France la productivité est une des meilleures au monde, ceci n'est-il pas contradictoire avec le fait qu'on dise que le marché du travail en France est trop rigide ? Il faut développer des débats contradictoires, notamment au CESER, il faut développer les approches croisées entre universitaires et partenaires sociaux, mettre du sens derrière les termes. Ce sont des questionnements économiques, sociaux dans un contexte de mutations. Il faut réussir ces transitions sans oublier le travail.

Réponses

1/ Jean Yves Lecam revient sur le problème de la reprise de l'usine Bosch de Vénissieux (Rhône) par Sillia Energie. Cette expérience témoigne bien du problème de l'antagonisme entre anticipation, droit à l'erreur et sécurisation. Le dossier cité a été exemplaire dans la co construction de solution. Par contre il y eu erreur sur la décision relative à la stratégie industrielle. Sur la notion de rigidité, l'idée est de dire que la partie « documentaire », administrative doit évoluer.

2/ Michel Weill répond en 3 points. Sur l'usine Bosch de Vénissieux, le dossier n'est pas encore clôt, des solutions sont encore possibles. Bosch est en fait une fondation non cotée en bourse, ce qui est très différent des autres groupes industriels. La perte de cette filiale s'élève à 2,4 milliards d'euros. La politique industrielle d'une firme n'est pas indépendante de la politique en l'occurrence énergétique, française et européenne. La question de la régulation des stratégies industrielles est posée, elles ne peuvent pas être dissociées des politiques nationales et de leur environnement. Sur le DS, il est certain qu'il doit se situer au niveau stratégique, économique sur un territoire. Mais si on n'a pas ce type de pratique au quotidien, ce n'est pas au moment d'une crise qu'on peut avoir la capacité à le mener. On peut aussi s'interroger sur la façon de favoriser le dialogue économique dans les entreprises. Sur la formation initiale et la place des matières fondamentales, il ne faut pas oublier la place des enseignements sur les pratiques managériales, sur l'organisation du travail, sur les savoirs être qui sont tout aussi essentiels.

3/ Jean-Claude Michel revient sur le lien travail/performance et sur le poids de l'approche financière. Il n'y a pas que des objectifs économiques dans une entreprise, ce n'est pas la seule pression. En effet, il y a aussi des objectifs de qualité, d'environnement. Pour arriver à la performance, il faut être capable de mettre en lien direct le travail et les performances de l'entreprise sur ces différents champs.

4/ Karine Guichard insiste sur la nécessité d'instaurer des droits nouveaux. Dans les entreprises il y a aussi la question de la propriété, du cadre juridique de l'entreprise. Le lien de subordination, cette dimension de la propriété font que les employeurs ont un « droit divin », ils ont des droits importants qui impactent au-delà du cercle de l'entreprise (vie des salariés, logement etc...).

8. CLÔTURE : CYRIL KRETZSCHMAR

Cyril Kretzschmar remercie l'équipe de l'UPMF, souligne l'intérêt de la journée et indique les attentes sur la suite de ce programme, compte tenu du travail qu'il reste sur les années à venir en matière de développement économique et social, de pratiques de dialogue social, de SPP, d'innovation sociale.

Il développe ensuite un modèle inspiré par ce programme sur la SPP d'une part et sur le DS d'autre part. Sur la SPP, il y a trois niveaux de négociation, de contractualisation différents, celui de la flexibilité, de la sécurité et celui de la sécurisation. Sur le DS, il y a également trois niveaux, celui du dialogue social (dialogue normatif au niveau de l'entreprise), celui du dialogue sociétal qui permet de dépasser la frontière de l'entreprise, et celui de la société elle-même qui dépasse les deux niveaux précédents pour faire un dialogue des communautés de vie, un ensemble géo politique. Ces différents niveaux s'entrechoquent. Il y a besoin de pouvoir passer d'un niveau à l'autre pour pouvoir trouver des solutions en cas d'échec. Il faut développer un dialogue qui permette d'aller vers des paris partagés, des risques partagés.

Il faut réfléchir à un dialogue au niveau du travail, ce qui nécessite de s'interroger sur le sens du travail, de dépasser les besoins individuels pour des besoins collectifs, d'inscrire les territoires dans des espaces de dialogue plus larges (ex des CTEF), des espace communautaires ou de communautés, espace de sens partagé. Cela suppose une capacité de faire du dialogue social un espace de dialogue politique autour de l'enjeu démocratique. Ce modèle politique n'est pas unique, c'est un modèle de coopération avec les mêmes pouvoirs de décision pour tous. Vivre ensemble c'est savoir décider ensemble. L'utopie coopérative qui anime l'ESS peut donner des idées aux acteurs de l'économie conventionnelle. Il faut avoir la force

d'imaginer la capacité de prise de décision commune qui est l'élément essentiel de garantie d'un vrai dialogue social à l'échelle la plus large possible, celle du vivre ensemble.

9. CLÔTURE : MARC TINCRY

Marc Tincry (Responsable du pôle Politique du travail de la DIRECCTE Rhône-Alpes)

Marc Tincry propose une intervention en trois points.

9.1. Un soutien financier important pour permettre un projet innovant

Cette journée constitue d'une certaine façon un bouquet final d'un feu d'artifice qui se déroule depuis 2009 avec un colloque par an pour restituer les avancés annuelles du programme. Ce programme a bénéficié d'un partenariat financier important avec l'appui de la DIRECCTE sur la ligne dialogue social, l'appui de la région Rhône-Alpes et celui du Fonds Social Européen. Cette puissance d'intervention financière a permis sur une grande période de donner les moyens de mettre en œuvre un important programme de travail, même si, sur le plan technique la gestion du FSE est difficile, et à cet égard, Cécile Massit qui a assuré cette logistique a développé beaucoup de compétences.

Le programme était particulièrement innovant en particulier par le travail syndical accompli sur les 3 dossiers thématiques (services à la personne, tourisme, pôle de compétitivité) en direction des militants de base. Il y a eu un travail d'analyse, de recueil d'informations, de croisement de données, de formation et d'évaluation de compétences qui montrent le potentiel qui existe au sein des organisations syndicales. Ce projet a également été innovant par l'alliance avec une université. L'UPMF et le Centre de Recherche en Economie de Grenoble a apporté une capacité scientifique, technique et financière car elle a permis là aussi d'assurer le bon portage d'aspects financiers complexes, notamment du FSE. Cette réussite montre la nécessité de soutenir et de permettre des projets innovants en Rhône-Alpes.

9.2. Recherche de nouvelles formes de dialogue social

Le programme a permis de pointer des formes de dialogue social nouvelles à travers le concept de DST, de rechercher des pistes de dialogue alternatives et appropriées à la lutte contre précarité et l'éclatement des collectifs de travail.

Le dossier service à la personne a permis d'illustrer la nécessité d'une négociation multipartite et aller au-delà de la négociation traditionnelle entre salariés et employeurs soit dans l'entreprise soit dans la branche. Dans les services à la personne, il s'est agi d'impliquer aussi les financeurs, en particulier les conseillers généraux, mais aussi d'autres partenaires traditionnellement non parties prenantes de la négociation. On a pu relever un certain nombre de carence, de marges de progrès notamment sur le plan financier pour permettre la solvabilité des prestataires de services à la personne et des alternatives à la précarité.

Le dossier sur le secteur du tourisme a montré qu'on ne peut pas avoir une approche transversale des parcours et des titres, il y a d'importantes situations et cadres différents. Il y a notamment des dimensions transnationales. Il existe aussi des prestataires de service international (PSI) qui font qu'en Savoie un certain nombre de « tours operators » anglo-saxons louent des hôtels pour 7, 8 ans et font venir des salariés d'Angleterre qui accompagnent les prestations de service (femmes de ménage, cuisiniers ...), sous réserve du respect d'application de règles d'ordre publique mais qui dans les faits appliquent le droit du travail anglais. Dans ce contexte, comment faire une négociation, faut-il impliquer les partenaires sociaux anglais ? Là encore on voit le besoin de nouvelles pratiques de négociation.

Le dossier pôle de compétitivité a révélé la possibilité d'avoir de la dimension sociale dans l'innovation. Cette possibilité s'est révélée au fil des partenariats. Aujourd'hui, ce n'est pas une incongruité de reconnaître qu'un certain nombre de pôles appréhendent la possibilité d'objets sociaux à négocier, à travers la question de la formation notamment. Il y a de bons exemples. Le comité stratégique du textile réunit les partenaires sociaux et dans un secteur en phase de mutation complexe, les enjeux industriels stratégiques sont au cœur de la concertation.

9.3. Un regret : absence d'un accord-cadre sur la sécurisation des parcours professionnels en Rhône-Alpes

A la lumière des débats de la journée et des travaux accumulés dans ce programme, des portes ont été ouvertes, des potentialités ont été montrées, mais on est resté en deçà du gué. En appuyant ce programme, la Direccte espérait que le programme se terminerait avec un accord-cadre entre les partenaires sociaux sur la SPP. Il y a des esquisses, des points d'appui pour que Rhône-Alpes puisse aboutir à une négociation de cadrage qui structure et valorise toute cette matière acquise, et lui donne un sens acceptable pour tous les acteurs. Ce serait un bel étendard à l'issue de ce programme.

Annexe 1 : Flexisecurite : pour quels besoins de flexibilité des entreprises ? Pour quels besoins de sécurité des travailleurs ?

**Michel WEILL CESER Rhône-Alpes, Président de la commission
Orientation, Education, Formation, Parcours professionnels**

Dans les médias comme chez les acteurs économiques et sociaux on a salué l'accord national interprofessionnel du 11 janvier dernier, acté dans la loi du 15 mai 2013, comme l'apparition d'une flexisécurité à la française, oubliant d'ailleurs que les mêmes avaient salués de la même manière l'ANI de 2008 et la loi qui s'en était suivie.

Sans vouloir porter de jugement sur la portée de cet accord, saisissons l'occasion pour revisiter ce concept, ce qu'il recouvre, dans quels contextes il a donné lieu à des politiques publiques proches ou au contraire éloignées et dans quelle mesure elles répondent aux besoins de flexibilité des entreprises et de sécurité des travailleurs.

1.1/La flexisécurité de quoi parle-t-on ?

Christine Chaptal (DGEFP, ministère du travail) et Olivier Marchand (INSEE) en donne la définition suivante : « La flexisécurité est devenue une stratégie politique visant à coordonner d'une part les réformes permettant d'ajuster la réglementation du travail à la nécessité de flexibilité de l'économie et d'autre part les dispositions propres à sécuriser les parcours des individus ».

On peut illustrer cette définition par deux traductions qui sont donnés de la flexisécurité dans deux contextes différents :

La plus emblématique, celle du Danemark, est formalisée par le « triangle d'or » qui relie un marché du travail flexible, une protection sociale, notamment du risque chômage, généreuse et une politique active de l'emploi. Marché du travail flexible, c'est-à-dire faciliter au maximum licenciement et embauche ; politique active de l'emploi, c'est-à-dire accompagnement renforcé et formation conséquente des demandeurs d'emploi.

La seconde est celle de la commission européenne qui souhaite réaliser une étude sur la flexisécurité dans les différents pays de l'union. Elle en définit 4 composantes :

- La souplesse des modalités contractuelles entre employeurs et salariés
- L'efficacité des politiques actives du marché du travail
- Le degré de modernité des systèmes de sécurité sociale
- La stratégie globale d'apprentissage tout au long de la vie

La comparaison est intéressante : si on retrouve dans les 3 premières composantes de la flexisécurité selon la commission européenne, les 3 angles du triangle d'or danois, la quatrième composante ne relève pas du droit social ou de la gestion publique du marché du travail. La stratégie globale d'apprentissage tout au long de la vie relève principalement des acteurs sociaux eux-mêmes, entreprises et salariés, même si les dispositifs publics mis en place et la législation sur la formation professionnelle constituent un cadre important. L'apprentissage concerne les modalités même de l'activité de travail et le contenu de l'emploi ; ainsi que l'évolution des situations de travail et l'enchaînement des emplois en fonction du caractère plus ou moins apprenant des organisations, du caractère plus ou moins construit des parcours professionnels, combinés ou non à des séquences de formation, elle-même plus ou moins articulées et intégrées au situations de travail.

1.2/ De quelle flexibilité les entreprises ont-elles besoin aujourd'hui ?

Les facteurs clés de succès des entreprises peuvent a priori être classés en deux catégories : ceux qui relèvent d'une stratégie de long terme, innovation technologique, socio-organisationnelle, commerciale, produit, ressources humaines... et ceux qui relèvent de la réactivité face à des situations qui changent rapidement. On pourrait qualifier les premiers de structurels et les seconds de conjoncturels.

Or on sait qu'à côté de l'accélération des évolutions, des basculements de long terme vers l'Asie par exemple, une des caractéristiques de la nouvelle économie née de la globalisation est la beaucoup plus grande instabilité des marchés, notamment des matières premières, mais aussi des monnaies, des produits intermédiaires, des coûts de transport, des rythmes de croissance dans les différents pays...

Cette instabilité nécessite de la part des entreprises des décisions extrêmement rapides sur les différents axes de leur stratégie et de leur business modèle. Un grand nombre de ces décisions ont des conséquences qualitatives et quantitatives sur l'emploi et le travail.

Il existe cependant un grand danger dans ces décisions « conjoncturelles » : celui de ne pas tenir compte de leur impact sur les facteurs de succès structurels ou de long terme. L'exemple de l'aéronautique est bien connu : selon la bonne tradition américaine, Boeing, contrairement à Airbus, avait très largement dégraissé ses effectifs lors d'une passe conjoncturelle défavorable et a eu de très grandes difficultés à retrouver de la main d'œuvre qualifiée lorsque la conjoncture s'est améliorée ; sans parler de la reconstitution des collectifs de travail et du moral des troupes.

L'obsession de la flexibilité « conjoncturelle » ne risque-t-elle pas alors d'affaiblir les atouts de compétitivité long terme de l'entreprise ?

Mais ce risque bien réel n'est pas que le produit d'un horizon temporel court-termiste. Il est aussi le résultat d'une vision purement quantitative, liée aux coûts, de la compétitivité : dans cette vision, être flexible, c'est être capable d'ajuster les coûts, donc le volume d'emploi, au volume des commandes. Il n'est certes pas question de nier cette dimension.

Mais n'y-a-t-il pas une dimension beaucoup plus importante, plus offensive, de la flexibilité, celle de la flexibilité des organisations et de la capacité des personnes à les porter, à s'y mouvoir ? Cette flexibilité là, ce n'est pas d'abord les modalités du contrat de travail, les politiques « actives » du marché du travail ou la « modernité » des systèmes de sécurité sociale qui la donneront. Elles peuvent même d'une certaine manière induire un comportement qui favorise la flexibilité par le passage par le marché externe du travail, en focalisant sur l'accompagnement des demandeurs d'emplois, au détriment des leviers internes des entreprises et des salariés au travail. Pour faire vite, la flexisécurité au sens classique privilégie la thérapeutique à la prévention aussi bien pour les entreprises en termes de flexibilité que pour les salariés en termes de sécurité.

2.3/ Quels facteurs de sécurité pour les salariés ?

Ce n'est pas notre intention de critiquer les 3 grandes composantes des politiques de flexisécurité telles qu'elles ont été mises en place dans les pays du nord de l'Europe. Elles ont sans doute été nécessaires et ont eu dans un premier temps des résultats non négligeables dans les pays qui les ont mis en œuvre. Mais leur essoufflement mériterait une analyse plus approfondie. La question de leur coût, surtout dans le contexte de l'après 2008, se pose.

Pour paraphraser une formule célèbre nous dirions volontiers que, pour nous, les portes de la sécurité comme celle de la flexibilité s'ouvrent d'abord de l'intérieur.

Que mettrions-nous derrière ce que l'Union Européenne appelle « la stratégie globale d'apprentissage tout au long de la vie » ? Quelles sont les conditions d'un tel apprentissage ?

La première est que la qualité et les exigences du travail soient mises au cœur de la construction des organisations et du management de l'entreprise : si les caractéristiques de l'activité déployée ne constitue pas le fondement des indicateurs de gestion de l'entreprise, si les salariés, individuellement et collectivement, ne ressentent pas que la qualité de leur travail est l'objectif recherché, que l'entreprise cherche à leur en donner les moyens et qu'ils en ont, une fois l'œuvre accomplie, la reconnaissance, alors il n'y aura pas

d'apprentissage. Alors on tombera dans une vision schizophrénique de l'entreprise ; la performance, évaluée purement financièrement, sera détachée du travail ; celui-ci sera du coup ressenti comme source de risques qu'il s'agira de prévenir, la fameuse prévention des risques psycho-sociaux. Il en résultera frustration, sentiment d'insécurité, démotivation...

La seconde est que les organisations, par la capacité d'autonomie qu'elle laisse aux personnes, développent leur capacité d'agir, comme dirait Yves Clot, ou leur capacité, comme dirait le prix Nobel Amartya Sen. Que ces organisations deviennent des organisations apprenantes comme on ne dit malheureusement plus aujourd'hui. Autrement dit l'apprentissage, l'acquisition de compétences à travers les situations de travail, ne vont pas de soi : elles doivent constituer un objectif du cahier des charges d'élaboration de ces organisations.

Une des meilleures garanties d'obtenir ce résultat est d'ailleurs l'association des personnes directement concernées à la conduite des changements organisationnelles.

Enfin, last but not least, la gestion des parcours professionnels dans l'entreprise pour toutes les catégories de salariés, et pas seulement pour les cadres, doit devenir une préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines. Il ne faut pas méconnaître la difficulté de cette gestion notamment dans les TPE-PME qui emploient la majorité des salariés. C'est là notamment que l'imagination doit être au pouvoir, avec l'utilisation de formes nouvelles d'emploi, avec la mise en place de GPEC territoriales, l'accompagnement collectif des entreprises...

Si de telles politiques d'entreprise, mais aussi des collectivités territoriales et au tout premier chef des Régions qui ont en charge les compétences de la formation professionnelle, alors la « macro-flexisécurité », celle passant par le marché du travail devrait retrouver sa place, seconde.

Annexe 2 - Liste des participants

Alirol François Xavier, CGT UD 07,
Arozarena Nazzareni Esméralda, CGT UD 07,
Auffret Gérard, CFDT Rhône-Alpes /C2R,
Barrucand Chantal, Metaloc,
Benaud Catherine, CESER CGT,
Benichi Hicham, CREG/UPMF,
Bertrand Jean-Claude, CFDT/CESER Rhône-Alpes,
Blancard Brice, Fps Rhône-Alpes,
Boiteux Claire, INTEFP,
Bolf Edith, CFDT/CESER Rhône-Alpes/Chambre de métiers,
Borras isabelle, CREG/UPMF,
Borrel Jacques, CFDT Edias,
Bosse Nathalie, CREG/UPMF,
Canale Christine, Comité régional CGT Rhône-Alpes,
Canillos Jonathan, CFDT aux Remontées Mécaniques de La Toussuire,
Carru-Rouch Isabelle, PRAO,
Charre Mylene, CGT RA,
Charvet Alain, ARAVIS,
Chosson Elie, CREG/UPMF,
Cividino-Reynaud Mariette, Greta Nord-Isère,
Coquelin Laurent, Diaternis Conseil,
Condamin Yvan, CESER, Cousin Pierre, CESER Rhône-Alpes,
Deffrennes Tristan, CESER,
Deguerry Nicolas, Centre Inffo,
Depay Delphine, CGT CSD 69,
Derrdaji Julie, Cap développement,
Dioux Christine, MIFE Savoie,
Durieux Christine, CREG/UPMF,
Eberhart Bernadette, CGT UD 73, Fatigua Antoine, SNCF, CGT,
Feliu Jacques, CTEF Bourg en Bresse,
Fillié Cathy, Conseil régional Rhône-Alpes,
Floret Sylviane, CGT UD 73,
Gazier Bernard, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne,
Gilquin Christian, Peripl,
Gräbener Josua, UMR PACTE/IEP Grenoble,
Guichard Karine, CGT, CESER Rhône-Alpes,
Guitton Christophe, Cereq,
Helleringer Yves, CFDT,
Huyon Martine, Cabinet Amnyos Consultants,
Juyaux Christian, CFDT,
Kretzschmar Cyril, Conseil régional Rhône-Alpes,
Labaume Serge,
Cros Rhône-Alpes,
Labrot Laurent, EDIAS/IEP Grenoble,
Lamotte Bruno, CREG/UPMF,
Leblond Martine, UD CGT Savoie,
Le Cam Jean-Yves, UNITEX/ CESER Rhône-Alpes,
Lozat Jean-Luc, CESER Rhône-Alpes,
Maisonneuve Nathalie, Conseil régional Rhône-Alpes,
Mallen jacques, consultant
Manfredi Pierre Yves, Domaines skiabiles de France,
Massit Cécile, CREG/UPMF,
Menet Sophie, Unat Rhône-Alpes,
Michel Jean-Claude, Industries chimiques et de la plasturgie/ CESER Rhône-Alpes,
Mine Jean-François, CTEF Centre Isère,
Molard Aline, Conseil régional Rhône-Alpes,
Motte Culem Marie, Consultante,
Morevieux Evelyne, CGT,
Nogues Gilbert, DS UTF-UP CNPEISF,

Pagan Bernard, CCE Renault Trucks SAS, Lyon,
Pau Stéphane, COTEFÉ 1, Mission Service Public Régional de Proximité, Direction de la Formation et de
l'Apprentissage,
Petit Jean-Pierre, Uni CFDT,
Perrat Jacques, CGT Rhône-Alpes / ADEES,
Porcher Françoise, Conseil régional Rhône-Alpes,
Prina Chantal, ARAVIS,
Puissant Emmanuelle, ADEES/CREG,
Sagnol Valérie, SECAFI, Saussac
Frédéric, MEDEF Rhône-Alpes,
Schehr Mireille,
Sonkei RH, Sointy Jessica, ADEES Rhône-Alpes,
Suzzarini Michel, Délégué UDES Rhône-Alpes, UNA Rhône-Alpes,
Tiner Véronique, CCHL,
Tincry Marc, DIRECCTE Rhône-Alpes,
Thoral Luc, CFDT Rhône-Alpes,
Touahir Mustapha, Insee Rhône-Alpes,
Valla Elyette, CFDT Rhône-Alpes /C2R,
Weill Michel, CFDT/ CESER Rhône-Alpes,
Zurro Delphine, Uni formation

