

# Le Monde

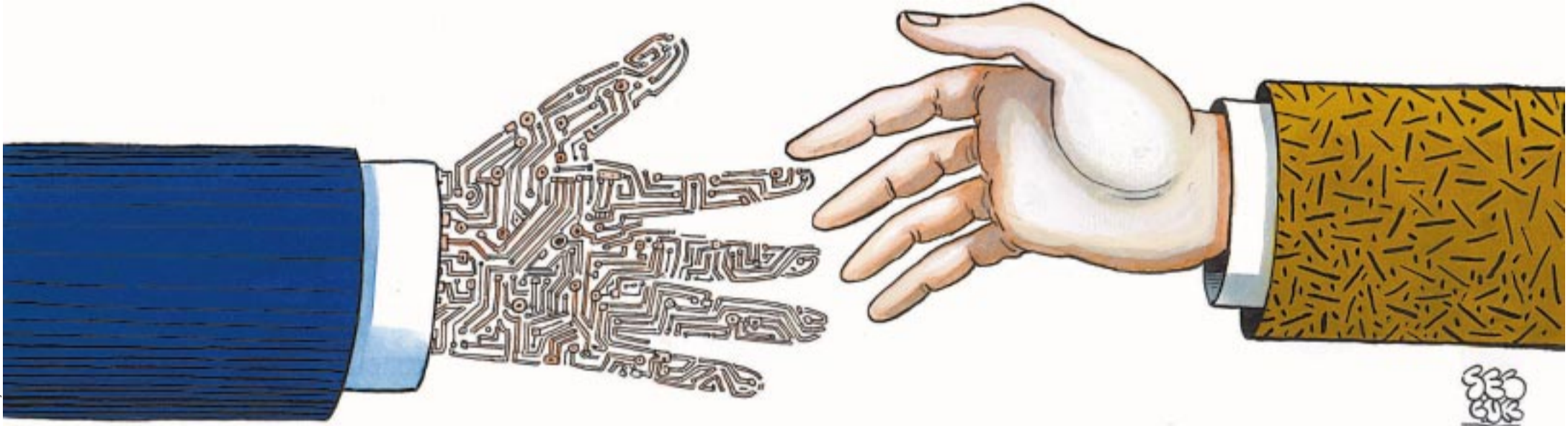
des

# INITIATIVES

▼ Offres d'emplois.  
(page III et de la page VIII à la page XVI)

MERCREDI 6 JANVIER 1999

EMPLOI



## Douze années, douze chantiers...

▼ Du développement local aux nouvelles formes de rémunération, « Le Monde des initiatives » dresse le bilan de la décennie sociale ▼ Douze thèmes majeurs émergent, toujours d'actualité ▼ Le supplément les a suivis depuis sa création en 1987

Qu'il se soit appelé « Emploi », à partir du 18 mars 1987, « Le Monde de l'Emploi », à compter du 16 novembre 1988, « Initiatives » après le 5 septembre 1990, le rendez-vous du mardi (daté mercredi) a toujours été à l'affût des transformations du monde du travail. Des mutations, devrait-on même écrire, tant, sur à peine moins de douze années, le paysage a été remanié en profondeur.

Raison de plus de refaire le tour des thèmes majeurs qui ont scandé le changement, bouleversé les repères et qui n'ont pas fini de modeler notre quotidien, professionnel autant que personnel. Si la société a bougé, elle se reconstruit aussi à tâtons, sous le désordre apparent.

Point de nostalgie, donc, dans cet exercice de mémoire : il s'agit de tirer des lignes de force, parfois de fracture, et d'essayer de repérer, en tendance, les éléments qui pe-

seront sur l'avenir. Avec le recul, deux lectures et deux attitudes sont possibles. Celle qui consiste à ne regarder que le champ des ruines. Tout au long de cette période, le chômage n'a pratiquement pas cessé d'augmenter ; la précarité et l'exclusion ont déstabilisé le corps social. Cette démarche-là pêche par son pessimisme.

S'y oppose une autre qui, au contraire, veut voir poindre une cohérence sous les remises en question et qui s'attache, avec une exigence scrupuleuse, à définir de nouveaux points d'appui. Elle s'accompagne de la volonté de bâtir, y compris en dégageant le meilleur du pire. Avérée, l'impuissance des politiques publiques a entraîné une perte de confiance dans le pouvoir de l'Etat.

Il n'empêche qu'elle a aussi permis que les acteurs de terrain, militants associatifs et citoyens, se prennent en charge, se mobilisent pour leurs objectifs et que les initiatives de développement local fleurissent, modestement. La deuxième solution, dynamique, est

de loin préférable à la première, défensive. Telle a d'ailleurs été, dans la durée, la vision du « Monde des initiatives », qui a toujours préféré extraire le futur de sa gangue. Même si ce n'était pas le plus facile et s'il y avait un risque à paraître sceptique ou intransigeant. Camper sur des positions acquises est toujours plus

commode que de chercher des issues, parfois incertaines. Ce faisant, une trame se dessine pourtant, entre les écueils. Correspondant au processus d'éclatement de l'entreprise entamé dès la fin des années 80, l'externalisation a beau recéler des dangers, elle n'en ouvre pas moins la perspective d'une recomposition des formes d'emplois et des relations au travail, sous la poussée de la société de l'information.

Il en va de même pour la flexibilité, vilipendée, mais qui correspond aux besoins de l'économie

moderne et dont certains aspects permettent de sortir du carcan de l'ère industrielle. A condition d'être aménagée, elle peut devenir réciproque et répondre aux aspirations de souplesse des salariés.

Au-delà, c'est la place de l'homme au travail qui se trouve revue et corrigée. D'abord par les contenus de l'activité professionnelle, plus abstraits, plus informels mais également plus relationnels. Ensuite dans les statuts qui laissent plus d'autonomie et, pour ces raisons, génèrent de l'inquiétude, que ce soit face au sort des indépen-

dants ou à l'hypothèse du « contrat d'activité », formulée par Jean Boissonnat. Enfin, avec cette dimension des compétences qu'il convient d'entretenir tout au long de la vie, individuellement, et qui, parce qu'elle ne se résume pas à la seule qualification, implique davantage.

Un basculement s'opère où la valeur travail, qui reste centrale et fonde le lien social, est interrogée. Mais c'est aussi pourquoi cette révolution en marche doit offrir de nouvelles garanties, adaptées et efficaces, à expérimenter ou encore à inventer, qui vont de la protection sociale universelle à, sans doute, l'allocation de revenu minimum, en passant par la reconnaissance de la pluri-activité.

Autour de la question des retraites, d'autres débats devront naître, à commencer par celui du travail des actifs âgés, provoqué certes par le vieillissement de la population, mais également par le fait qu'il n'y a pas de limite physique à l'activité intelligente. Autant de sujets qui seront naturellement abordés dans le nouveau supplément du lundi, « Le Monde Economie, les enjeux, les initiatives », issu du rapprochement avec « Le Monde des initiatives ».

Alain Lebaube

### A nos lecteurs

À compter de la semaine prochaine, les lecteurs du « Monde des initiatives » ne retrouveront plus leur supplément le mardi, daté mercredi. Celui-ci cède la place à un nouveau cahier hebdomadaire, « Le Monde interactif », consacré aux nouvelles technologies. Mais « Initiatives » ne disparaît pas pour autant. Chaque lundi, daté mardi, désormais, sera publiée une nouvelle formule intitulée : « Le Monde Economie, les enjeux, les initiatives », qui se fera largement l'écho des thèmes abordés depuis près de douze ans par « Le Monde des initiatives », dans ses versions successives.

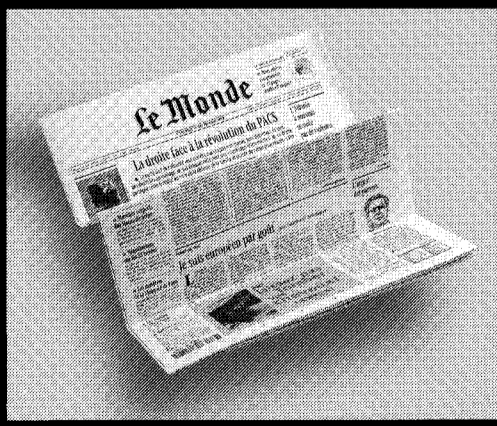
En se rapprochant, les deux suppléments, « Le Monde Economie » et « Le Monde des initiatives », ont l'ambition de donner tout son sens au

lien entre l'économie et le social, qui conditionne tellement la modernisation de nos sociétés.

Les contacts établis avec tous les acteurs sociaux du monde du travail, les formateurs comme les syndicalistes, les militants du développement local comme les directions des ressources humaines, doivent se poursuivre de façon privilégiée. L'objectif vise dans un proche avenir, à travers un nouveau projet, à offrir une information spécialisée à tous ceux qui sont concernés par les mutations de l'ensemble du champ social.

Mais, pour l'heure, les lecteurs du « Monde des initiatives » ont désormais rendez-vous le lundi, dans nos éditions datées mardi, autour d'un supplément plus riche et plus large. A lundi prochain, donc. Et à bientôt.

POUR DONNER UN NOUVEL  
ÉLAN À VOTRE CARRIÈRE,  
LISEZ LE MODE D'EMPLOI



\*  
Consultants,  
financiers, juristes,  
spécialistes  
de la communication  
et du marketing,  
responsables  
des ressources  
humaines...  
les offres d'emploi  
qui vous concernent  
sont dans votre  
supplément du lundi,  
daté mardi.

\*  
Spécialistes  
des hautes  
technologies,  
de l'informatique,  
de l'industrie ou  
de la recherche...  
les offres d'emploi  
qui vous concernent  
sont dans votre  
supplément du mardi,  
daté mercredi.

Ouvrez Le Monde, le monde de l'emploi s'ouvre à vous

Le Monde

INSTITUT DE GESTION SOCIALE  
DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

SALARIÉS EN CONGÉ  
INDIVIDUEL DE FORMATION  
OU PLAN DE FORMATION

2 ans à temps partiel pour  
acquérir un titre homologué  
bac+4 en Ressources Humaines  
et donner une nouvelle  
dimension à votre emploi.

2<sup>ème</sup> CYCLE  
CERTIFICAT D'ÉTUDES  
SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES  
DE GESTION DU PERSONNEL

Pour toute information  
Christine Valfrey : 01 40 03 15 88  
Micheline Floirac : 01 40 03 15 72

IGS  
Institut de Gestion Sociale  
12 rue Alexandre Parodi  
75010 Paris

GROUPE IGS  
UNIVERSITÉ PROFESSIONNELLE  
INTERNATIONALE

# L'irrésistible ascension du développement local

1987 : le gouvernement essaie de lancer la création d'emplois au niveau local. Depuis, l'idée n'a cessé de s'affirmer et de s'affiner

**D** rôle d'année 1987 qui laisse les stratèges de la lutte contre le chômage plutôt désemparés. D'évidence, l'emploi industriel de masse a vécu, et c'est en vain que les pouvoirs publics courent après l'implantation de puissantes unités de production, capables de remplacer celles qui se sont effondrées. Ministre du travail du gouvernement Chirac de cohabitation, Philippe Séguin tente d'ouvrir une nouvelle piste : la création d'emplois « intermédiaires » ou de proximité, en agissant au niveau local ; mais critiques et sarcasmes pleuvent sur ces petits bouillottes.

Pourtant la mèche allumée ne s'éteindra plus. En quelques mois, livres et rapports vont s'amonceler sur le sujet - sous la plume d'Alain de Romefort, Pierre Dommergues, Guy Roustang, Jean-Baptiste de Foucauld, Xavier Greffe, Pierre Héritier (CFDT)... L'idée s'affine et s'affirme. Il faut explorer les multiples mini-ressources de chaque « pays », dans un vaste effort de concertation et d'imagination. Promu premier ministre en juin 1988, Michel Rocard s'y rallie.

### RÊVE ET RÉALISME

Une force souterraine a puissamment conforté ce mouvement. Depuis vingt ou trente ans, se construit peu à peu une détermination nouvelle à faire du lieu de la vie quotidienne un espace d'initiative collective. La Jeunesse agricole chrétienne (JAC) de l'après-guerre en avait semé le germe en incitant ses membres à conduire

eux-mêmes la mutation de leur métier. C'est le milieu rural qui inventera le mot d'ordre « vivre et travailler au pays ». Et c'est à lui que l'Etat concédera pour la première fois, en 1970, la possibilité de définir ses objectifs en réfléchissant collectivement au contenu des futurs plans d'aménagement rural (PAR).

L'expérience est rude. Il faut apprendre à réfléchir ensemble, à se confronter, à négocier. Mais rêve et réalisme vont se conjuguer pour que l'idée s'enracine. Rêve des militants qui n'espèrent plus bouleverser la société, mais gardent l'espoir d'agir sur des espaces plus modestes, là où l'on voit le bout de ses actes. Réalisme de ceux qui, habitant des espaces ravagés par la crise économique, veulent leur redonner vie.

Tous ces courants recevront un élan nouveau de la décentralisation. « Je me souviens de nos enthousiasmes, raconte dans *Droit au travail. Manifeste pour une nouvelle politique* (Desclée de Brouwer, 1997) Gérard Delfau, maire et sénateur en pays catalan, président du Comité de liaison des comités de bassins d'emploi (CLCBE). *Ce fut un foisonnement d'expériences, un bourgeonnement d'idées, une multiplication de structures et de projets collectifs...* »

Si les collectivités locales ont désormais de nouveaux atouts pour agir, le mouvement les dépasse. L'Etat en tient compte : quand il favorise la création de comités de bassins d'emploi (CBE), il y fait une place aux syndicats patronaux et de salariés. Mais

la société civile s'impose si fort par ses initiatives que beaucoup de CBE vont également s'ouvrir aux associations. D'ailleurs ce mouvement est de ceux qu'on n'encadre pas. Les réseaux y foisonnent : Unadel, héritière des associations de pays, CNER qui fédère les anciens comités d'expansion, France initiative réseau (FIR), Alliance villes-emploi, réseau de l'économie solidaire, Fédération des centres d'initiatives en milieu rural (Civam)...

### JACOBINISME

Aujourd'hui, l'effort d'organisation des régions et la loi Pasqua de février 1995, sans compter l'ambition des notables locaux, poussent à faire naître des pays partout... L'Etat, lui, hésite encore : toutes les initiatives locales ne sont pas des réussites, tant s'en faut, et le jacobinisme reste fort. Mais si certaines de ses décisions freinent le mouvement, elles ne semblent pas en mesure de le casser car il est porté par un dynamisme original.

Son efficacité en termes d'emplois créés reste encore aujourd'hui à peu près impossible à démontrer tant l'action s'y déploie en processus longs et lents. Mais il s'est forgé un autre type de légitimité : il redonne un contenu et une qualité au « vivre ensemble ». C'est un creuset où se fabriquent de nouvelles formes de citoyenneté, une démocratie concrète, familiale et grave à la fois. Le chemin à parcourir est encore très long, mais il est porteur d'espoir.

Marie-Claude Betbeder

# La flexibilité toujours recommencée

1988 : l'exigence de souplesse, réclamée par les entreprises, survit à toutes les alternances politiques

**P**endant la cohabitation (1986-1988), la droite à Matignon supprime l'autorisation administrative de licenciement et pousse plus loin la modulation du temps de travail. Le retour de la gauche au pouvoir, en 1988, ne ferme pas le dossier flexibilité que « Le Monde des initiatives » suivra de près.

La flexibilité ? Les chefs d'entreprise en réclament encore et toujours plus, arguant qu'elle leur permet de mieux se développer et que toute entrave à la liberté d'adapter leurs effectifs aux rythmes de production est fortement pénalisante pour la croissance. Sur l'autre plateau de la balance ? Les dérives néfastes d'un concept qui conduisent (justement) au thème électoral fétiche de Jacques Chirac : la fracture sociale.

Le 12 décembre 1996, le président de la République déclare d'ailleurs à la télévision que « la connotation antisociale du mot flexibilité ne [lui] plaît guère... ». Il apporte ainsi un soutien indirect à Lionel Jospin, dont le gouvernement, comme beaucoup d'autres avant lui, semble empêtré dans ce dossier qui brûle les doigts.

Les annonces faites fin 1998 sont une nouvelle preuve de l'embarras des politiques qui soufflent tour à tour le chaud et le froid, au gré des urgences rencontrées. Ainsi, confrontée au développement des formes d'emploi précaire (CDD, intérim), Martine Aubry a-t-elle décidé de pénaliser celles des entreprises qui en abusent au point d'en

faire une gestion structurelle de leurs salariés. En revanche, alors qu'il avait promis à sa majorité plurielle de mieux contrôler les plans sociaux, Lionel Jospin a renoncé à réformer le droit du licenciement.

Les chercheurs eux-mêmes sont circonspects à la fois sur le constat et sur les effets. La France est-elle en retard, comme aime à argumenter le patronat - avec de nombreuses études à l'appui -, sur les pays anglo-saxons en matière de flexibilité ? Ce n'est pas l'avis de Patrick Artus, directeur des études économiques de la Caisse des dépôts et consignations, qui estime que notre flexibilité « n'est pas très différente ».

### RALENTISSEMENT DE LA DEMANDE

Augmenter la flexibilité est-il un gage de succès dans la lutte contre le chômage ? Là encore, pas si simple. Une étude de janvier 1997 menée par le Conseil supérieur de l'emploi, des revenus et des coûts (Cserc) reconnaît qu'un assouplissement des règles sociales permet de prolonger une phase de croissance, mais peut aussi « aggraver les phases de basse conjoncture en amplifiant le ralentissement de la demande des ménages ».

Mais d'ailleurs peut-on véritablement aller plus loin ? Retour en arrière. Le débat sur la flexibilité est lancé en 1984, lors de l'échec de la négociation entre partenaires sociaux - qui aurait pu mieux baliser le terrain -, où tous les grands chapitres du dossier (temps de travail, modalités de licenciement, contrats

précaires, etc.) sont déjà présents. Dès lors, les décisions seront prises au coup par coup, négociées ou législatées.

Une tendance va se dessiner. La France privilégie la flexibilité externe définie par Bernard Brunhes dans son livre *Les Habits neufs de l'emploi* (Nil Editions, 1996) comme « la possibilité pour l'entreprise de faire entrer ou sortir de son champ de responsabilité sociale les hommes et les femmes qui travaillent pour elle, au gré de ses besoins économiques ».

D'où le développement des contrats précaires et de l'intérim (dans le secteur privé et semi-public, le nombre d'intérimaires a été multiplié par 3,6 entre 1983 et 1998 et celui des CDD par 3,4). L'externalisation aussi prend de l'importance.

L'idée de flexibilité interne - que l'on peut définir par la capacité de l'entreprise à gérer les souplesses nécessaires à son activité tout en assurant à son personnel une certaine pérennité - a beaucoup plus de mal à germer dans les entreprises françaises, alors qu'elles disposent pourtant de mesures tout à fait élaborées, surtout en matière de temps de travail (annualisation, modulations...).

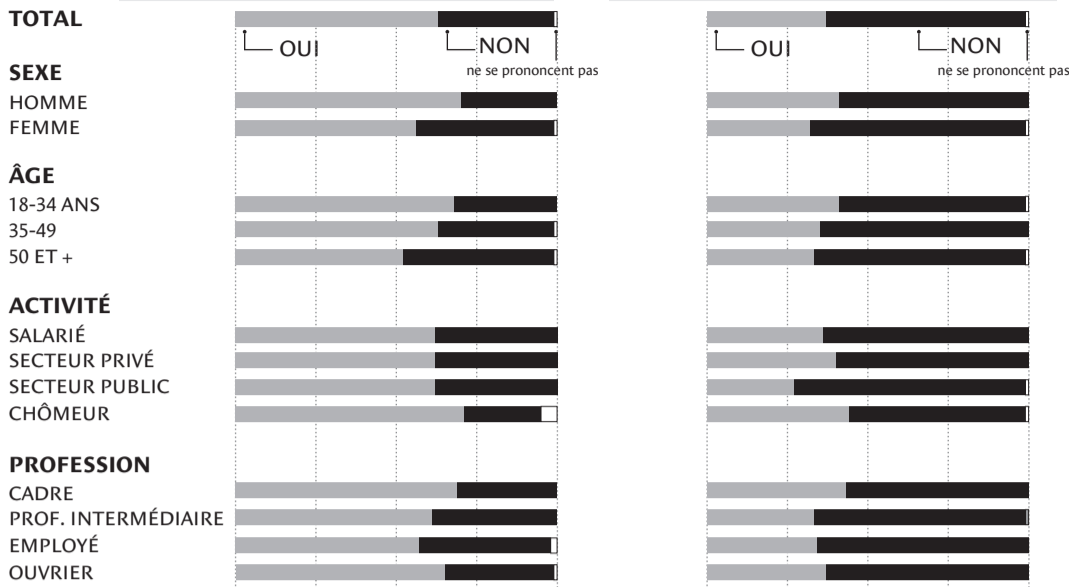
Il leur reste en revanche à se doter d'un certain nombre d'outils (d'évaluation notamment) pour que la formation professionnelle et la mobilité, deux piliers importants de la flexibilité interne, puissent gagner leurs lettres de noblesse.

Olivier Piot

### LES SALARIÉS SONT PRÊTS À INVESTIR DU TEMPS, MAIS PAS DE L'ARGENT

► Seriez-vous prêt à suivre une formation en dehors de votre temps de travail ?

► Seriez-vous prêt à participer financièrement à votre prochaine formation ?



Sondage Sofres pour la CGT, mars 1998, mené auprès d'un échantillon de 600 personnes, représentatif des salariés et des demandeurs d'emploi de la région Ile-de-France.

# Du diplôme à la formation tout au long de la vie

1989 : les entreprises commencent à comprendre l'importance d'une gestion globale des compétences internes

**L**orsque la reprise est là, les entreprises s'interrogent sur l'adéquation entre les compétences dont elles disposent et les exigences techniques et humaines de leur activité. La question est d'actualité ; elle l'était également lors de la précédente reprise économique, à la fin des années 80. Mais la réponse, entre les deux dates, a considérablement évolué.

À la fin des années 80, les entreprises considéraient que la meilleure solution était de recruter des jeunes diplômés issus d'un appareil éducatif qui s'était fixé, quelques années auparavant, l'objectif d'une hausse générale des qualifications pour mieux assurer la modernisation de l'appareil productif français.

Le cahier *Emploi du Monde* du 4 octobre 1989 traitait sur une étude du Cereq, selon laquelle les indicateurs de compétitivité des entreprises étaient étroitement corrélés avec la qualification de leur main-d'œuvre. Mais elle mettait également en exergue les risques (surenchère des salaires, conflits de génération, notamment) de la « solution de facilité » qu'est le recrutement de jeunes diplômés et préconisait la formation continue comme le meilleur outil de régulation des compétences. Ce ne fut pourtant pas la voie suivie par les entreprises, qui ont continué à échanger une main-d'œuvre âgée ou peu qualifiée contre des jeunes diplômés.

De ce fait, la principale préoccupation des employeurs portait sur la qualité et la quantité du « produit » fourni par le système éducatif. Il s'agissait, pour les entreprises, de limiter la surenchère salariale en exigeant de l'éducation nationale qu'elle pallie l'insuffisance numérique de diplômés (quitte à générer des phénomènes de surqualification) et leur impréparation à l'emploi, afin d'obtenir une opérationnalité immédiate. Il était alors de bon ton de se gausser de l'incapacité du système éducatif à répondre aux besoins de l'économie.

Le système éducatif renaît à se plier à la « logique marchande », mais la pression sociale fut la plus forte : puisque le marché du travail favorisait les diplômés, les stratégies sociales, familiales et politiques jouèrent en faveur de la prolongation des études. Lorsque la

crise survient, le taux de chômage des 18-24 ans diplômés de l'enseignement supérieur passe de 9 % en 1991 à 18 % en 1994. Mais c'est moins, beaucoup moins que les non-diplômés, dont le taux de chômage passe, dans la même période, de 31 % à 37 %. Cela déclenche de nouveaux débats : la dévalorisation du diplôme serait due à son abondance. Du coup, l'Etat multiplie les préalables à l'emploi effectif - stages, contrats à durée déterminée sous alternance - dont l'objectif affiché est de faciliter l'insertion des jeunes diplômés, tout en abaissant, pour les entreprises, le coût du travail en déconnectant niveau de diplôme et rémunération.

Cependant, puisqu'il n'était guère réaliste d'attendre une adéquation parfaite entre école et entreprises, celles-ci se lancèrent dans

maines » (aptitude à communiquer, à travailler en équipe, etc.). « *Du modèle classique de "gestion de la formation" reposant sur l'administration des moyens à partir de l'analyse des besoins, on évoluerait progressivement vers un modèle de gestion des systèmes de production des compétences individuelles et collectives* », lit-on dans *Formation Emploi* de juillet-septembre 1998.

Mais ce déplacement pose autant de problèmes qu'il en résout. Certes, le Medef (ex-CNPF) a repris à son compte, en octobre 1998, le thème de la « *logique de compétences* », définie par les chercheurs et appliquée par certains DRH depuis belle lurette. Mais la loi de 1971 sur la formation professionnelle, malgré 170 milliards dépensés par an, n'a pas permis d'établir un sys-

### A la vigie, le Cereq...

Créé au début des années 70, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq) a pour mission d'« éclairer les pouvoirs publics et les partenaires sociaux dans l'élaboration et la conduite de leurs politiques de formation et la gestion de leurs ressources humaines ». Ses études portent sur l'insertion des jeunes issus du système scolaire et sur la professionnalisation des salariés.

La proportion entre ces deux ingrédients a varié dans l'histoire du Cereq, reflétant l'évolution du sujet. L'organisme fut d'abord, dans les années 80, le maître d'œuvre d'un immense travail de collecte d'informations sur la situation des jeunes, dont le chômage est alors une priorité nationale.

Mais ses chercheurs vont faire évoluer la vision de la relation formation-emploi : la notion de parcours l'emporte sur celle d'adéquation, la compétence ne se limite pas au diplôme. Le thème de la professionnalisation devient ainsi primordial.

La « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », les répertoires de métiers, les recensements de besoins, les entretiens annuels d'évaluation, les parcours individuels de professionnalisation, les plans de formation... qui tous visaient à obtenir « en temps réel » l'adéquation recherchée.

Le problème se déplaçait ainsi, au milieu des années 90, du champ du recrutement et de l'adéquation école-profession à celui de la requalification des ressources déjà présentes dans l'entreprise, à « la formation tout au long de la vie » : ni le diplôme, ni même la qualification certifiée, ne résument la totalité et la permanence des compétences acquises ou exigées ; d'autant que, de techniques, celles-ci deviennent de plus en plus « hu-

tème universel et équitable : en 1998, un tiers des actifs n'avaient suivi aucune formation depuis leur premier emploi, la proportion étant de 60 % pour les ouvriers et de 20 % pour les cadres.

La gestion des compétences a donc de fortes chances de devenir un enjeu social majeur. Tant pour les salariés, lorsqu'il s'agira de négocier individuellement avec leur employeur la reconnaissance ou l'acquisition de compétences, que pour les partenaires sociaux, lorsqu'il s'agira de définir les conditions collectives d'accès à la formation, les procédures d'évaluation des compétences, de validation des acquis et de transfert des qualifications d'une entreprise à l'autre.

Antoine Reverchon



# Gestion - Finance

**La Direction  
des Assurances  
Collectives  
d'un important  
Groupe  
d'Assurances  
recherche un :**

Actuaire  
Senior

A 30/40 ans environ, actuaire diplômé (ISUP, ISFA, ENSAE-IAF), vous avez démontré votre rigueur, votre sens de l'analyse et vos solides connaissances techniques sur l'assurance en général ou l'assurance de collectives en particulier à travers une expérience de 7 à 10 ans.

Vos capacités d'écoute et de pédagogie sont des atouts décisifs pour réussir dans ce poste et évoluer dans le Groupe.

Vous êtes chargé de définir les méthodes et procédures d'élaboration des comptes de la Direction s'appliquant aux états réglementaires, à la mise en place des normes (US Gaap) et à l'évolution du portefeuille. Vous formez également les responsables de comptes à l'utilisation de ces nouvelles normes et supervisez leur application.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (CV, lettre manuscrite et photo), sous référence 5746, à Guillaume Tell, 63 rue Aristide-Briand, 92532 Levallois-Perret Cedex, qui transmettra.

Guillaume Tell

*Ce sont nos clients qui, depuis trois siècles, ont forgé la réputation de la Banque NSM en matière de savoir-faire, de confiance et de discrétion. Ce sont nos équipes qui perpétuent cette tradition de professionnalisme et de modernité, dans une banque membre de l'un des réseaux les plus étendus au monde, le Groupe ABN AMRO. Gestion d'actifs et de patrimoines privés et professionnels, gestion de flux, financement des entreprises, conseil en croissance externe et mobilité du capital... nos services, parmi les plus performants et innovants, vous ouvriront les portes d'une banque tournée vers le monde, attentive à l'avenir des marchés financiers et au devenir de chacun de ses collaborateurs.*

*Nous n'avons jamais  
su compter... autrement  
que sur votre talent.*

## Attachés clientèle privée - Paris et Lyon

Véritable homme de terrain, vous développez un portefeuille de particuliers haut de gamme, constitué par votre propre prospection et par la gestion de clients existants. Attentif à l'évolution des marchés et soucieux de répondre à une clientèle exigeante, vous proposez des solutions personnalisées et efficaces, élaborées avec l'appui de nos spécialistes de l'ingénierie patrimoniale, de l'assurance-vie, des titres...

A 25/30 ans, diplômé d'une école de commerce, vous possédez une première expérience commerciale réussie auprès d'une clientèle de particuliers haut de gamme. Aujourd'hui, nous vous proposons de rejoindre une banque de renom où vous exercerez, en toute autonomie, votre talent commercial et votre sens de la négociation. Notre stratégie de croissance alliée à notre appartenance au premier groupe bancaire étranger en France vous ouvriront des perspectives d'évolution diversifiées et enrichissantes. Le poste basé à Lyon demande une bonne approche du tissu économique local.

Hélène Schwebelin vous remercie de lui adresser votre dossier (lettre manuscrite, CV et photo) en précisant la référence ACP/M/01 pour Paris ou ACL/M/01 pour Lyon, inscrite sur l'enveloppe à : NSM, Département des Relations Humaines, 3 avenue Hoche, 75410 Paris Cedex 08.

*Banque de Neufville, Schlumberger, Mallet*  
membre du groupe ABN-AMRO

## Actuaire junior

Ref. 5742

## Technicien d'actuariat

Ref. 5741

## CENTRE D'ETUDE ET DE RECHERCHE ECONOMIQUES proche des entreprises REXECODE recrute un(e)

## ECONOMISTE

Vous serez chargé(e) d'études économiques quantitatives (analyse conjoncturelle et prévision macroéconomique, études structurelles portant notamment sur le système productif).

Vous êtes Docteur en économie ou diplômé de l'ENSAE ou d'une grande école scientifique. Vous avez une expérience confirmée en macroéconomie et économétrie, vous disposez de facilités d'expression à l'écrit et à l'oral, vous maîtrisez au moins une deuxième langue, vous avez une très bonne pratique de l'informatique.

Merci d'adresser lettre manuscrite et CV à : Madame MENDIBURU  
REXECODE - 29, avenue Hoche - 75008 PARIS.

## Conseil Audit

## Chargés d'affaires Finances/Audit

Groupe industriel de premier plan dans le domaine des matériaux énergétiques et de la chimie (5 milliards de francs de CA, 5200 personnes), notre politique de diversification et notre stratégie de développement externe nous permettent d'occuper aujourd'hui de solides positions industrielles et commerciales. Organisés en Unités Opérationnelles autonomes correspondant à nos savoir-faire dans la Chimie, l'Espace, la Défense et la Pyrotechnie, nous exportons dans plus de 70 pays la moitié de nos productions réalisées sur une quarantaine de sites. Pour renforcer notre Direction des Participations, nous souhaitons intégrer deux chargés d'affaires expérimentés.

Vous participez à la négociation d'affaires en matière de développement externe en effectuant les analyses financières et en réalisant des opérations de benchmarking, en élaborant les documents de négociation et en présentant les dossiers à la Direction Générale. De plus, vous réalisez les audits financiers, économiques et commerciaux dans les filiales du groupe.

A 28/33 ans, de formation supérieure (Centrale, HEC, ESSEC, Sup de Co, IEP...), si possible complétée d'une spécialisation juridique, vous souhaitez valoriser, dans un poste très évolutif, une première expérience réussie d'analyse financière et/ou d'audit. Votre personnalité forte et ouverte, votre esprit de synthèse et votre goût pour le travail en équipe vous permettront de réussir dans cette fonction et d'accéder rapidement à d'autres responsabilités dans notre Groupe.

La pratique courante de l'anglais est nécessaire dans cette fonction.

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation, CV, photo et prétentions), sous référence CA, à Hervé CRESPIEN, Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales, 12 quai Henri-IV, 75181 Paris Cedex 04 ou h.cresprien@snpe.fr

**GRUPE SNPE**

AGF AVEC VOUS

Notre direction de l'Audit Général Groupe est directement rattachée au Président et intervient sur l'ensemble des structures de la Compagnie tant en France qu'à l'étranger. Elle souhaite renforcer ses équipes en intégrant de nouveaux collaborateurs.

Les missions d'audit interne que vous effectuerez varieront tant par leur nature que par la diversité des métiers audités (assurance, réassurance, banque, directions fonctionnelles...).

De formation supérieure (ingénieur ou grande école de commerce), vous avez acquis une expérience de 3 à 5 ans dans un cabinet d'audit international. Les missions que vous y avez menées vous ont permis d'acquérir une très bonne connaissance de l'assurance et des questions financières. Outre l'anglais, vous maîtrisez l'espagnol ou l'allemand.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV et photo), sous référence LM99, à Pascale DUMAS, AGF DRH - 33 rue La Fayette, 75444 Paris Cedex 09.

**AGF AVEC VOUS**

## CHRONIQUE

par Alain Lebaube

## Trompe-l'œil

Marc Blondel, secrétaire général de Force ouvrière, en utilisant l'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE) comme monnaie d'échange à la signature d'accords sur la réduction du temps de travail, a-t-il fait un marché de dupes? La question vaut d'être posée au regard de la prolongation, pour un an seulement, d'un dispositif qui accorde des prétraitements, contre des embauches équivalentes, à des salariés âgés ayant déjà acquis quarante années de cotisations.

L'issue de la négociation sur ce sujet, le 22 décembre, autorise en effet le doute. Non seulement la prorogation de l'ARPE est limitée dans le temps, mais le patronat a annoncé qu'il ne rééditerait pas l'opération. Au 1<sup>er</sup> janvier 2000, il en sera fini d'un système qui, depuis son lancement expérimental en 1995, a permis le départ à 58 ans de 126 000 personnes, avec 65 % du salaire brut antérieur, et le recrutement compensateur de 115 000 autres.

C'est surtout financièrement que le problème prend toute sa dimension. Globalement, la démarche va coûter 3,1 milliards de francs, en 1999, à l'Unedic. Moins, en réalité, puisque le Medef (ex-CNPF) a voulu que les entreprises utilisatrices contribuent pour un montant évalué à 1,5 milliard de francs. En tout état de cause, cette charge pèsera sur les comptes jusqu'en 2003 pour un total de 12,5 milliards, qui s'ajouteront aux 30,9 milliards, en cumulé, nécessaires pour faire

face aux obligations des précédents accords.

Or, le régime d'assurance-chômage connaît une nouvelle période délicate. Si ses réserves sont actuellement de 4 milliards, il a terminé aussi l'année avec un déficit d'exploitation de 1,5 milliard. En 1999, il pourrait même tomber dans le rouge, avec 2 milliards de pertes, si la croissance devait se limiter à 2,2 %.

Syndicats et patronat, gestionnaires de l'Unedic, ont bien entendu pris la mesure de ces menaces qui les obligent à renouer avec des dilemmes du passé. Faudra-t-il, pour retrouver l'équilibre, augmenter les cotisations et (ou) diminuer les prestations servies aux chômeurs? Conscients de l'urgence, ils ont décidé d'ouvrir, dès le premier semestre, la négociation sur le renouvellement de l'actuelle convention qui arrive à échéance à la fin de l'année.

Et c'est là que la tactique du secrétaire général de FO peut se fermer comme un piège. Pour obtenir l'appui du Medef sur le dossier de l'ARPE, dont l'efficacité sociale est réelle, et qui permet aux employeurs de rajeunir leur pyramide des âges, Marc Blondel a engagé ses troupes à signer des accords sur les 35 heures qui ne satisfaisaient pas les autres organisations. La note à payer pourrait être lourde, socialement. Elle pourrait en outre compromettre l'espoir de Martine Aubry, qui voulait voir les partenaires sociaux améliorer l'indemnisation des précaires.

## La gestion inconséquente des âges en entreprise

1990 : les employeurs commencent à regretter la perte d'expérience consécutive à l'abus du recours aux préretraites

Depuis près de vingt ans, les mesures d'âge sont utilisées pour dégonfler les chiffres du chômage. Des sommets ont été atteints, de 1982 à 1984, quand le nombre des préretraités dépassait les 700 000. C'est notamment pour mettre un frein à cette technique, socialement pernicieuse, économiquement coûteuse, que la gauche au pouvoir décida, en 1983, de ramener l'âge de départ à la retraite à 60 ans, satisfaisant ainsi une revendication ancienne. Grâce à quoi on devenait « vieux » de plus en plus jeune dans le travail, alors que l'espérance de vie continuait d'augmenter d'un an tous les quatre ans.

Aujourd'hui, plus qu'hier, les lourdes menaces qui pèsent sur le financement des retraites conduisent à évoquer, parallèlement, des solutions radicales. Sauf à consentir des efforts considérables qui abaisseraient le niveau des pensions et alourdiraient les cotisations, les déficits des différents régimes se comptent en centaines de milliards quand, en 2040, un Français sur trois aura plus de 60 ans. Si les systèmes par répartition sont mal en point, rien ne dit que la capitalisation réglerait le problème. Aussi, les conditions d'existence s'étant améliorées, et parce qu'on reste « jeune » plus vieux, l'une des hypothèses consiste-t-elle en un relèvement de l'âge de la retraite. Pourquoi pas un report à 65 ans?

Entre les pratiques de la cessation anticipée d'activité, rentrée dans les mœurs, et l'énoncé d'un problème macroéconomique, insurmontable, c'est donc le grand écart! Remettre en cause des habi-

tudes bien ancrées et des avantages acquis n'est pas facile. Mais cela pourrait se compliquer si le « coup d'accordéon » prévisible devait concentrer ses effets de rupture avec le passé sur une tranche d'âge constituée par les premières cohortes des baby boomers qui viennent de dépasser la cinquantaine.

Dès l'origine, tous les ingrédients étaient réunis pour créer une situation inextricable et, pourtant, rares ont été les tentatives pour sortir du piège. L'attention, il est vrai, n'a

des personnels concernés, d'avoir régulièrement recours à ces méthodes dès que les circonstances l'exigeaient. Spécialement lors des restructurations du milieu de la décennie 80, puis de la récession de 1992-1993.

Pendant une brève période seulement, fin 1989 et début 1990, avant que la préoccupation revienne à l'ordre du jour récemment, des employeurs se déclaraient préoccupés par l'impact désastreux sur les pyramides des âges, transformées en toupies.

sions psychologiques. Eprouvant des sentiments partagés, quant à leur sort, les vagues successives de 50 ans et plus ont balancé entre la démobilisation précoce et le désir de briller de leurs derniers feux en jouissant d'une forme d'impunité, renforcée par la protection de l'amendement Delalande qui renchérit leur licenciement. Parmi les cadres, beaucoup ont opté pour une deuxième carrière, voire un changement de vie.

Mais il y a plus grave. A cette occasion, la gestion sociale s'est racornie, jusqu'à ne considérer que les vingt années utiles de la vie professionnelle, entre 30 et 50 ans. Une plage indéfinie s'est par suite créée entre la fin de l'activité - réelle ou virtuelle - et la retraite effective qui rend délicat, et peut-être impossible, tout aménagement du dossier sur le fond. Actuellement, deux tiers de ceux qui font valoir leurs droits à la retraite à taux plein n'occupent plus un emploi.

Au gâchis, s'ajoute l'impression que, faute d'établir des priorités dans le traitement de cette génération, les modifications statutaires de durée ne changeront rien socialement. Sans compter que le maintien prolongé dans ce qui peut être jugé comme une zone d'attente, pour les quinquagénaires et demain les sexagénaires, soulagerait certainement les finances des retraites, mais n'améliorerait pas les résultats de l'emploi. Or, c'est pour ces motifs que la France a choisi, dans les années 80, de se séparer des plus anciens. Tout en connaissant la tendance au vieillissement de la population active.

Olivier Piot

## AGENDA

● **COMPÉTENCES.** De quels outils disposent, pratiquement, les salariés et les employeurs qui souhaitent entrer dans une démarche d'évaluation et de reconnaissance des compétences, lorsque celles-ci ne sont pas déjà reconnues par un diplôme ou une qualification? La Cité des sciences, à Paris, propose une demi-journée d'informations et de témoignages sur les dispositifs de bilan de compétences et de validation des acquis professionnels le 15 janvier. Cette manifestation est ouverte à tous et gratuite.

Renseignements : www.cite-sciences.fr

● **EUROPE.** Quelle est la visibilité des acteurs de la formation en matière de soutien de la Commission européenne à leurs initiatives? L'Association française pour l'expansion par la formation (Afpref) organise, le 15 janvier à Paris, une rencontre avec Edith Cresson, qui devrait tracer la stratégie de l'Union pour la formation professionnelle, et donc le cadre des actuels et éventuels programmes européens. La rencontre sera précédée d'ateliers sur les réussites et les difficultés rencontrées dans l'application des accords transnationaux : montage des dossiers, fiabilité des partenaires, coûts réels et soutiens financiers, propriété et transférabilité aux entreprises des réalisations...

Renseignements : 01-42-94-29-76.

● **35 HEURES.** Comment, concrètement, réduire le temps de travail des cadres? Le Centre d'études supérieures industrielles (CESI) Paris - Ile-de-France organise, le 19 janvier, une demi-journée de débat entre DRH et chefs d'entreprise autour de trois intervenants : Jean-Pierre Debuissier, responsable des relations sociales chez Framatome, Daniel Croquette, président de l'Observatoire des cadres de la CFDT, Jean-Pierre Mongrand, du GAN, et auteur de l'ouvrage *Réduction du temps de travail : mode d'emploi* (Editions d'organisation).

Renseignements : 01-60-87-68-40.

## L'externalisation, à manier avec précaution

1991 : la notion d'« entreprise éclatée » se diffuse. Elle fait écho à la volonté des entreprises de se recentrer sur leurs métiers de base.

L'expression est aujourd'hui couramment utilisée. Mais elle apparaît pour la première fois dans « Le Monde des initiatives » en 1991. Inquiets d'une tendance qu'ils jugent bien ancrée dans les stratégies entrepreneuriales, des inspecteurs du travail alors interrogés évoquent « l'entreprise éclatée » : les directions essaient, externalisent, sous-traitent, expliquent-ils. Depuis, le mouvement n'a cessé de s'accélérer.

En réalité, il commence dès la fin des années 60. Les cathédrales industrielles, décidées à réduire leurs coûts, confient le nettoyage de leurs sites et la restauration de leurs salariés à des prestataires extérieurs. L'externalisation, portée sur les fonts baptismaux par les Etats-Unis sous le terme générique d'« outsourcing », a le champ libre. Petit à petit, elle aspire un certain nombre de fonctions : la gestion de la paie, par exemple. Mais, aujourd'hui, elle doit son développement spectaculaire à l'infogérance, c'est-à-dire l'externalisation des services de gestion informatique.

Une projection réalisée fin 1997 par IDC, une société d'études, évalue à 195 milliards de francs le

marché de l'infogérance en Europe en 2001 (+ 48 % par rapport à 1996). En Grande-Bretagne, où le concept est aussi bien intégré qu'aux Etats-Unis, même l'administration publique s'y est mise : le fisc britannique (Inland Revenue) a par exemple transféré 1 900 salariés à Electronic Data Systems (EDS), une société de services et d'ingénierie informatique (SSII), pour 9,5 milliards de francs. De même la Sécurité sociale anglaise a confié, en février 1998, à Sema Group, une SSII, la gestion de ses services médicaux liés aux allocations d'invalidité pour 3 milliards de francs.

## RÉDUCTION DES COÛTS

Dans ce concert, les pouvoirs publics français préfèrent garder un rôle d'observateur prudent. Quant aux entreprises de l'Hexagone, si elles emboîtent le pas à leurs concurrentes anglo-saxonnes, elles semblent néanmoins un peu en retrait. C'est que l'externalisation n'est pas sans risques. Fondamentalement, c'est un outil de réduction des coûts. En confiant à des prestataires spécialisés des activités que les entreprises estiment ne pas relever de leurs métiers-cibles, l'externalisa-

tion doit permettre un traitement plus efficace et moins cher. Ce qui peut être effectivement le cas.

Seulement, quand elle prend véritablement son essor, dans les années 80, c'est souvent l'urgence qui la motive. Du coup externalisation rime souvent avec déstructuration sociale. Certaines entreprises en viennent à transférer des équipes de salariés uniquement pour réaliser des économies, sans se soucier véritablement de leur devenir. Le prestataire, en réalité, sert d'antichambre aux licenciements.

Cette image négative s'est un peu affaiblie aujourd'hui. Car désormais existent des exemples de salariés externalisés « heureux ». Professionnalisés, amenés à traiter plusieurs dossiers plutôt qu'un seul, ils vivent une autre carrière. Néanmoins, et pour assainir une fois pour toutes la question - qui se règle dans certains cas devant les tribunaux -, nombreux sont les juristes à appeler de leurs vœux la création d'un cadre spécifique concernant les aspects sociaux du transfert du personnel : le contrat de travail, le maintien ou non des conventions collectives, la capacité du prestataire à gérer les carrières. Le traitement social n'est

pas la seule embûche possible. Ainsi, il vaut mieux ne pas se tromper quant au choix de l'activité externalisée. Novotel (Groupe Accor) a ainsi décidé de rapatrier l'activité de nettoyage de ses hôtels (jugée au départ peu génératrice de valeur ajoutée) parce que la direction s'est aperçue que les clients étaient très à cheval sur la propreté d'une chambre. Les difficultés rencontrées à faire travailler ensemble les permanents des hôtels et les salariés externalisés justifiaient donc le retour au bercail des équipes.

## DÉPENDANCE

Même quand une activité n'apparaît pas directement stratégique et que, par conséquent, son externalisation peut se justifier, les entreprises redoutent l'état de dépendance dans lesquelles elles se retrouvent vis-à-vis de leurs prestataires, surtout quand il s'agit de la gestion de systèmes informatiques. Une fonction peut ainsi être paralysée en cas de défaillance du partenaire extérieur. Sans oublier, argument régulièrement mis en avant, la perte du savoir-faire à long terme.

Marie-Béatrice Baudet

## MARKETING MANAGEMENT DES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

Spécial Business to Business

Choisir et animer vos réseaux de distribution

ESCP  
Senior

Le Stege Marketing Management des Réseaux de Distribution s'adresse aux Directeurs Généraux, Commerciaux et du Marketing. Ses objectifs? Définir les stratégies de développement du réseau, choisir et mettre en place les canaux de distribution les mieux adaptés, développer leurs performances et améliorer leur management. Ce programme conjugué sens du terrain et vision stratégique. Il combine des apports de fond, des études de cas, des diagnostics en entreprise et des échanges d'expérience.

20 jours à temps partiel sur une période de six mois

Contact : Dominique MAUCORT

Tél. : 01 49 23 21 63

E-mail : senior@escp.fr

Début des cours : 17 février 1999

Programme réalisé en partenariat avec PR3 International



Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris  
79, avenue de la République - 75011 Paris  
Le Groupe ESCP est accrédité EQUIS



## LIVRES

# Les titres qui ont donné le « la »

par Daniel Urbain

Évoquer les livres marquants de la dernière décennie, c'est d'abord s'arrêter sur *La Logique de l'honneur*, de Philippe d'Iribarne. Il conserve aujourd'hui toute sa pertinence dans l'explication du fonctionnement de l'entreprise française. Ancrée dans notre histoire et notre culture, cette logique impose à chacun, comme à chaque groupe professionnel, de tenir son rang. Nous sommes hantés par la crainte d'occuper une position servile.

Chez nous, ce sont les coutumes du groupe qui fixent ses devoirs ; la pratique de la contractualisation n'y est pas habituelle. « *Partir de ce que nous sommes* », faire émerger un style de management adapté à nos mœurs : c'est ce que suggérait Philippe d'Iribarne. Sans doute, depuis, ne s'est-on pas assez penché sur ce que pourrait être ce style.

Certes, les ouvrages n'ont pas manqué pour apprendre à l'entreprise à accroître son efficacité, à favoriser le travail en équipes et en réseaux, à aplatir son organigramme, à réduire ses coûts. Et aussi pour la rendre « apprenante », « intelligente ». Tout cela avec quelque efficacité. Si les contestataires ont des arguments à faire valoir, ils restent souvent un peu courts dans leurs contre-propositions. En tout cas, derrière les schémas savants qui remplissent les ouvrages de management, pointent des doutes.

Moins adulée que dans les années 80, l'entreprise est souvent confrontée à des choix et à des reconfigurations difficiles. Et cela dans une société qui se redécouvre vulnérable. En 1993, dans *La Misère du monde*, Pierre Bourdieu et une équipe d'enquêteurs-chercheurs mettent à jour « *les mauvaises inexprimées et souvent inexprimables* » dans la France actuelle. Ils rendent compte des « *souffrances caractéristiques d'un ordre social qui a sans doute fait reculer la grande misère (moins toutefois qu'on le dit souvent), mais qui, en se différenciant, a aussi multiplié les espaces sociaux (...) qui ont offert les conditions favorables à un développement sans précédent de toutes les formes de la petite misère* ».

Ce constat a fait date. Depuis, d'autres titres se sont situés dans son sillage. Les livres sur les pressions subies dans la vie courante et dans l'entreprise assurent maintenant de bons tirages, comme celui que connaît *Le Harcèlement moral*, de Marie-France Hirigoyen.

En 1997, dans *Misères du présent, richesse du possible*, André Gorz écrit que « *la société dans laquelle chacun pouvait espérer avoir une place, un avenir, un emploi, cette société - la société du travail - est morte. Le travail ne conserve qu'une sorte de centralité fantôme au sens où l'amputé souffre du membre fantôme qu'il n'a plus* ». Si le message est entendu, c'est que le débat sur l'avenir du travail est devenu public depuis *Le Travail : une valeur en voie de disparition*, de Dominique Méda. Il ne s'agit plus seulement de savoir quelle est la meilleure manière de combattre le chômage, c'est la place du travail dans nos sociétés occidentales qui est ici en cause.

Cette question essentielle alimente une controverse et amène des réponses (notamment celle de Dominique Schnapper : *Contre la fin du travail*) qui soulignent le risque de délitement de notre société. A la lumière d'une analyse historique, Robert Castel, dans les *Métamorphoses de la question sociale*, nous rappelle ce que nous avons peut-être oublié : la société salariale est une construction historique, qui n'est donc pas éternelle.

Vulnérable, notre société l'est sans doute, mais une partie de la production éditoriale rejette l'image fataliste de l'engrenage géant qui serait en train de nous broyer. Sous un intitulé noir, *L'Usine à chômeurs*, Béatrice Majnoni d'Intignano, tout en ne cachant pas les difficultés actuelles, dégage des axes d'action positifs et estime que ce dont souffre notre société, c'est de refuser l'innovation.

Dans le registre de l'innovation, un courant de pensée s'est consolidé ces dernières années. Il est favorable à une « économie plurielle », qui ferait sa place à un secteur dont la recherche du profit ne serait pas la raison première, mais dont les contours et le fonctionnement n'ont pas été totalement clarifiés. Sur ce terrain, on peut citer *Vers un nouveau contrat social*, de Guy Roustang et al. Contrat social?... Il va sans doute falloir, pour tenter de le conclure, conjuguer régulations et innovations. Le défi n'est pas mince, y compris pour les auteurs.

**LA LOGIQUE DE L'HONNEUR**  
de Philippe d'Iribarne (Seuil, 1989)

**LA MISÈRE DU MONDE**

dirigé par Pierre Bourdieu (Seuil, 1993)

**MÉTAMORPHOSES DE LA QUESTION SOCIALE : UNE CHRONIQUE DU SALARIAT**

de Robert Castel (Fayard, 1995)

**LE TRAVAIL : UNE VALEUR EN VOIE DE DISPARITION**

de Dominique Méda (Aubier, 1995 ; réédité chez Flammarion).

**VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL**

de Guy Roustang, Bernard Eme, Jean-Louis Lavige et al.

(Desclée de Brouwer, 1996)

**CONTRE LA FIN DU TRAVAIL**

de Dominique Schnapper (Textuel, 1997)

**MISÈRES DU PRÉSENT, RICHESSE DU POSSIBLE**

d'André Gorz (Galilée, 1997)

**LE HARCÈLEMENT MORAL : LA VIOLENCE PERVERSE AU QUOTIDIEN**

de Marie-France Hirigoyen (Syros, 1998).

**L'USINE À CHÔMEURS**

de Béatrice Majnoni d'Intignano (Plon, 1998),

# Quand les cadres deviennent également les cibles des restructurations

1992 : au mois d'août, le personnel d'encadrement connaît un taux de chômage de 16,2 %. Depuis, il n'a cessé de prendre ses distances avec l'entreprise

S i la conjoncture le laissait prévoir, l'ampleur du phénomène surprendra : en août 1992, le taux de chômage des cadres atteint 16,2 %, après une progression de 26,9 % sur un an. C'est un choc pour l'ensemble de cette catégorie socio-professionnelle (deux millions de personnes environ), longtemps épargnée par les plans sociaux.

« Dans les années 80, quand il y avait restructuration d'entreprise, les cadres étaient autant que possible reclassés sur d'autres postes : au siège social ou ailleurs... Changement complet de scénario au début des années 90, puisqu'ils subissent des licenciements secs », rappelle Marie-Odile Paulet, secrétaire générale de l'UGC-CFDT.

## PARADOXES

Un monde s'écroule. Les cadres qui avaient admis que les restructurations pouvaient être nécessaires pour accroître la compétitivité des entreprises, avaient assisté, sans beaucoup sourcilier, au « débarquement » de salariés non qualifiés. Lorsqu'ils réalisent qu'eux aussi sont sacrifiés sur l'autel de la rentabilité,

c'est la crédibilité de l'entreprise qui est en jeu. Comment croire encore à ses discours sur l'engagement, l'investissement personnel, l'épanouissement professionnel, l'excellence ?

Le contrat moral, qui incitait les cadres à s'investir à fond en échange d'une sécurité de l'emploi et d'une reconnaissance de leurs compétences, est rompu. C'est le début de ce que Nicole Aubert, professeur à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP) appelle « *l'époque des paradoxes* ». Celui, par exemple, de « *adhésion séparative* » : l'entreprise demande à ses cadres de continuer à adhérer à ses objectifs, tout en leur enjoignant de se tenir prêts à plier bagages dès qu'elle le leur demandera. Autre contradiction qui émerge : « *travailler à la suppression de son poste* ». L'entreprise fixe aux cadres des gains de productivité qui aboutissent inéluctablement à la suppression de postes, y compris les leurs.

Après l'euphorie vient donc le temps des désillusions, du désenchantement, de l'amertume. En dépit de ces états d'âme et de ces blessures, les cadres doivent continuer à s'impliquer dans l'entreprise, ne se-

rait-ce que pour conserver leur travail. Simplement leur implication ne relève plus, comme autrefois, d'un partage des valeurs.

## AMÉLIORATION

Alors qu'aujourd'hui la situation professionnelle des cadres s'améliore, puisqu'ils bénéficient à plein de l'embellie de la conjoncture, reste à savoir s'ils sont prêts à passer l'éponge, à retrouver la confiance d'antan. Difficile de répondre nettement.

S'il y a effectivement une nette reprise des offres d'emploi, le chômage des cadres reste élevé. A son maximum, atteint en octobre 1997, il concernait 198 400 cadres. Fin août 1998, la décade (188 330) n'était pas vraiment significative.

La situation reste fragile. Les cadres semblent estimer qu'il leur faut prendre leurs distances à l'égard de l'entreprise, essayer de concilier vie personnelle et vie professionnelle ; mais, dans la réalité, ils ont du mal à trouver cet équilibre.

« Les entreprises ne laissent pas tellement leurs cadres s'éloigner mentalement », observe Nicole Aubert. « Ils ont toujours besoin de prouver

leur valeur ajoutée. Du coup, ils travaillent beaucoup », souligne Marie-Odile Paulet.

Selon la CFDT, les cadres travaillent en moyenne 45 heures par semaine - 25 % travaillent entre 46 et 50 heures et 25 % plus de 50 heures. Certains signes montrent néanmoins qu'ils ne sont plus prêts à tout accepter. On a vu des cadres s'impliquer dans des conflits sociaux ces dernières années. De même, las d'être taillables et corvéables à merci, certains sont allés jusqu'à demander à « pointer », histoire de montrer qu'ils n'étaient plus prêts à donner « sans compter ».

Les cadres se sentent aussi de plus en plus concernés par le débat sur les 35 heures. Certains commencent à prendre des jours de congé supplémentaires, à s'absenter deux jours par mois, « *mais ce sont encore des attitudes isolées* », reconnaît Marie-Odile Paulet. Ce qui inspire à Nicole Aubert un nouveau paradoxe : « *Les cadres prennent leurs distances... tout en étant très présents.* »

Catherine Leroy

# L'avenir du travail, au cœur des débats du siècle prochain

1993 : économistes et philosophes, préoccupés par l'ampleur du chômage et le développement de l'exclusion, s'interrogent sur nos modèles de production et d'organisation

A u plus fort de la crise, les plans sociaux se succèdent en cascade, la croissance du chômage semble ne jamais devoir s'interrompre : la France franchit le cap des trois millions de sans-emploi. C'est alors que s'instaure le débat autour de la valeur qu'on accorde aujourd'hui au travail dans les sociétés occidentales.

Car le problème ne se limite pas à l'Hexagone : « *Le niveau de chômage atteint dans le monde son plus haut point depuis la grande crise des années 30* », écrit en 1995 Jeremy Rifkin dans un livre qui connaîtra un retentissement considérable, *La Fin du travail* (La Découverte). Titre provocateur et par trop réducteur, qui explique, entre autres, le malentendu sur lequel repose une partie du succès de l'ouvrage.

« Des millions de travailleurs sont définitivement éliminés du processus économique, des catégories entières d'emploi ont fondu, ont été restructurées ou ont disparu (...). Les machines remplacent rapidement le travail humain et annoncent une économie de production quasi automatisée d'ici au milieu du XXI<sup>e</sup> siècle », écrit Jeremy Rifkin.

L'auteur ne se borne pas à ce constat. Selon lui, la révolution technologique en cours ne nous conduit pas vers la fin du travail en tant que tel, mais plutôt vers la fin d'un certain type de travail, caractéristique de l'organisation taylorienne dans laquelle le salaire est

calculé en fonction du nombre d'heures de présence effectuées. Comme le souligne Michel Rocard dans la préface de l'ouvrage, « *le travail productif tel que nous le connaissons a vocation, pour l'essentiel, à disparaître dans les temps qui viennent* ».

## ÉCONOMIE SOCIALE

Diagnostiquant la fin du travail typique de la société industrielle, qui mesure la valeur des hommes « à l'aune de la valeur marchande de leur travail », Jeremy Rifkin explique que le passage à la « *société de l'information* » appelle de nouvelles formes d'activité, notamment dans le cadre du « *troisième secteur* », celui de l'économie sociale. Selon lui, la mutation en cours suppose aussi une substantielle réduction du temps de travail (RTT) hebdomadaire, « dans le cadre d'une stratégie de partage du travail ».

« Au-delà des drames que lui inflige une montée quasi continue du chômage depuis près de vingt ans, l'opinion française perçoit bien qu'une certaine forme de plein-emploi a vécu et que l'irréversible mutation du travail bouleverse le pacte social » : publié sous la direction de Jean Boissonnat, en 1995 également, le rapport du commissariat général au Plan, *Le Travail dans vingt ans* (Odile Jacob), fait peu ou prou le même diagnostic que Jeremy Rifkin. Mais il va plus loin dans l'exploration des pistes à envisager pour l'avenir. « Ce n'est pas le travail qui

manque. C'est nous qui manquons de clairvoyance pour comprendre qu'il est en train de changer radicalement », martèle Jean Boissonnat.

Rappelant que la RTT est une tendance séculaire (la durée du travail a baissé de moitié depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle), le rapport plaide pour une diminution du temps de travail de 20 % à 25 % (par rapport aux 39 heures) dans les vingt ans à venir. La proposition la plus novatrice du rapport consiste à substituer au contrat de travail classique un « contrat d'activité », souscrit avec un réseau d'entreprises, de collectivités locales, d'universités... D'une durée minimale de cinq ans, ce contrat engloberait non seulement les périodes de travail en entreprise, mais aussi les cycles de formation et les « congés d'utilité sociale » (pour se consacrer à une activité personnelle, élever ses enfants...).

## IDENTITÉ

« *Essence de l'homme* », selon la formule du philosophe allemand Hegel, le travail, quelles que soient les mutations en cours, reste cependant « une valeur centrale dans la vie de chacun », estime le psychiatre Christophe Dejours, directeur du laboratoire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Rejetant l'idée selon laquelle nous nous acheminons vers la « *fin du travail* », Christophe Dejours pense, au contraire, que le travail reste tout à la fois une source de revenu, un facteur d'insertion

et un mode d'épanouissement personnel. Il n'est qu'à écouter la détresse des chômeurs, dont certains vont jusqu'à assimiler la disparition de leur emploi à une perte d'identité, pour s'en convaincre.

Tout le problème aujourd'hui (dans le cadre de la loi sur les 35 heures par exemple) est de quantifier l'activité. « *Nous sommes entrés dans une nouvelle ère où le temps de travail immédiat est peu de chose en comparaison du temps nécessaire aux individus pour développer leurs capacités imaginatives et cognitives* », expliquait, dans une interview au Monde daté du 6 janvier 1998, André Gorz, auteur de *Misères du présent, richesse du possible* (Galilée).

Christophe Dejours ne dit pas autre chose : « *Mesurer le temps de travail devient pratiquement impossible tant la part de mobilisation immatérielle (intelligence, expérience, usages, culture...) inhérente à la réussite d'une mission est importante aujourd'hui*. » Faut-il inclure dans le calcul du temps de travail les deux heures passées à déjeuner avec un client potentiel ? Et le temps incidemment passé à réfléchir, au cours du week-end ou à la faveur d'une insomnie, à un problème professionnel ? En filigrane se dessine toute la difficulté de l'application de la loi sur les 35 heures aux cadres et, plus généralement, aux actifs de plus en plus nombreux qui exercent une activité intellectuelle.

Philippe Baverel



# Le travail indépendant ne tient pas ses promesses d'alternative au salariat

1994 : la loi Madelin veut libérer les énergies des créateurs d'entreprise. Mais les lacunes juridiques entraînent bien des dérives

Le travail indépendant est-il en plein essor ? Difficile d'en avoir une idée précise. Manquant de finesse, les statistiques disponibles reflètent mal la réalité. Si l'on s'en tient à l'enquête emploi de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), le nombre d'indépendants serait en recul, passant de 2 558 944 en 1994 à 2 453 567 en

1998 ; mais cette rubrique couvre un champ très large, englobant les agriculteurs, les commerçants, les artisans, les professions libérales tout comme les chefs d'entreprise.

« Le travail indépendant est resté globalement stable depuis le début des années 80, observe Marie-Laure Morin, auteur de plusieurs études sur ce sujet et chercheur au Laboratoire interdisciplinaire sur les ressources humaines et l'emploi (Lirhe). Plus qu'une progression du travail indépendant au détriment du travail salarié, ce sont ces deux formes d'emploi qui se modifient conjointement pour donner lieu à une très grande diversité de situations de travail, mal appréhendées par les statistiques. » Les frontières entre contrat de travail, fondé sur le lien de subordination et réglementé par le code du travail, et le contrat d'entreprise, régi par le droit commercial, se brouillent, donnant selon les cas une coloration rose ou noire à l'emploi de demain.

Le travail indépendant revêt des formes multiples. Il y a une marge énorme entre l'« indépendance choisie » de l'entrepreneur dans l'âme, qui rêve depuis toujours de créer sa petite entreprise, et l'« indépendance subie » de chômeurs qui, exclus du marché du travail, ne voient pas d'autre issue que la création de leur propre emploi.

Dans cette nébuleuse, insécurisés par le statut d'indépendant (sécurité sociale limitée, absence de droit au chômage, etc.), certains recourent à différents mon-

tages du type société de portage ou création d'une association qui les accueille pour effectuer des missions dans des conditions semblables à celles d'un salarié. Vrais ou faux salariés ? Les inspecteurs du travail ont du mal à s'y retrouver, et déplorent le « silence total » du ministère de l'emploi qu'ils ont sollicité sur la question du portage, indique l'un d'eux.

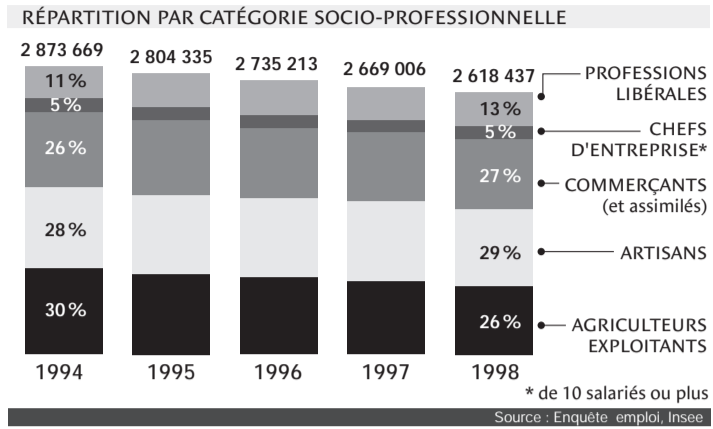
Les situations floues sont de plus en plus nombreuses. Exemples : les salariés encouragés par leur entreprise à exercer leur activité à l'externe, comme indépendants, mais totalement tributaires des commandes de leur employeur, devenu leur unique client. Ou, dans le secteur tertiaire, l'informaticien payé en honoraires alors que rien, dans l'organisation de son travail, ne le distingue de ses collègues salariés. Ou encore le consultant, installé dans les locaux d'un cabinet, mais payé à la commission.

## Le danger de la fausse sous-traitance

Simplifier les démarches du créateur d'entreprise individuelle et améliorer sa protection sociale, telle était l'ambition affichée de la loi Madelin, votée en 1994. Le texte fut cependant critiqué : il limitait les possibilités de recours de ceux qui estimaient que leur activité se rapprochait davantage du salariat que du travail indépendant.

Dépassés par l'ampleur de la tâche, les inspecteurs du travail reconnaissent aujourd'hui, par la voix de Claude-Emmanuel Triomphe, directeur adjoint à la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) d'Ile-de-France, qu'« il n'y a pas eu de suivi » des effets de cette loi. Pas plus qu'il n'y a eu de directives du ministère de l'emploi sur le contrôle de son application et sur la fausse sous-traitance en général. »

## Plus de 2,5 millions d'indépendants



Dans nombre de cas, ce flou laisse suspecter une fausse indépendance. « Celle-ci prolifère dans certains secteurs, notamment les transports et le bâtiment, constate François Gaudu, professeur de droit privé à Paris-I. Parfois, on se demande pourquoi le contrôle ne

va pas plus loin. En fait, c'est une question de volonté politique... »

Les inspecteurs du travail ont tendance à « baisser les bras » face à un faux travail indépendant « devenu structurel et massif », observe Claude-Emmanuel Triomphe, directeur adjoint à la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) d'Ile-de-France.

Les nouvelles formes d'organisation du travail brouillent aussi les caractéristiques du lien de subordination, faisant « de plus en plus appel », souligne Marie-Laure Morin, à ce que certains appellent l'autonomie contrôlée.

Cette réalité ne résulte donc pas seulement de choix de gestion, elle s'explique aussi par l'évolution du contenu du travail. Les activités devenant plus conceptuelles, plus informelles, ce lien

tend à être plus lâche, laissant une place de plus en plus grande au libre arbitre. « La situation d'un salarié auquel des objectifs sont assignés et qui est contrôlé sur ses résultats peut exécuter son travail dans des conditions tout à fait semblables à celles d'un sous-traitant qui doit répondre aux mêmes objectifs et au même contrôle qualité », observe Marie-Laure Morin.

Face au développement de situations intermédiaires, ne serait-il pas urgent d'élaborer des règles de protection des travailleurs concernés ? « Il existe déjà des règles constitutionnelles – droit à la formation, par exemple – qui ne s'appliquent pas qu'aux salariés, mais à l'ensemble des travailleurs, souligne François Gaudu. L'Etat ne fait pas respecter ce principe. »

Plutôt que de calquer le système de protection des salariés, l'idée serait de prendre en compte les spécificités de ces nouvelles formes de travail, sans pour autant en faire un dispositif au rabais.

« Actuellement se développent des situations que l'on n'a pas les moyens d'interdire, et qui sont donc de fait autorisées, mais sans qu'aucune règle ne les encadre, reconnaît Claude-Emmanuel Triomphe. Il faudrait aujourd'hui créer de nouveaux statuts. La jurisprudence est elle-même hésitante sur les professions intellectuelles auxquelles l'autonomie est souvent reconnue : une nouvelle norme de droit est donc en train d'émerger. »

Francine Aizicovici et Laetitia Van Eeckhout

## Repères

- L'indépendant peut exercer en entreprise individuelle (commerciale, artisanale ou profession libérale) ou sous forme de société s'il a le capital initial nécessaire (EURL, SARL ou SA).
- 67 % des créateurs d'entreprise sans salariés optent pour la forme juridique de l'entreprise individuelle en nom propre, selon l'Agence pour la création d'entreprises. Ce statut offre l'avantage de ne pas exiger de capital. Le patrimoine de l'entreprise est confondu avec celui de l'entrepreneur : ce dernier est dès lors indéfiniment responsable des dettes sociales.
- Les sociétés de portage permettent de travailler en indépendant tout en bénéficiant du statut de salarié. Elles transforment en salaires les honoraires perçus lors de missions et touchent au passage un pourcentage de la rémunération, au titre des frais de gestion. La question de la légalité de ce type de sociétés n'est pas tranchée.

# Les jeunes, victimes de la précarité de l'emploi

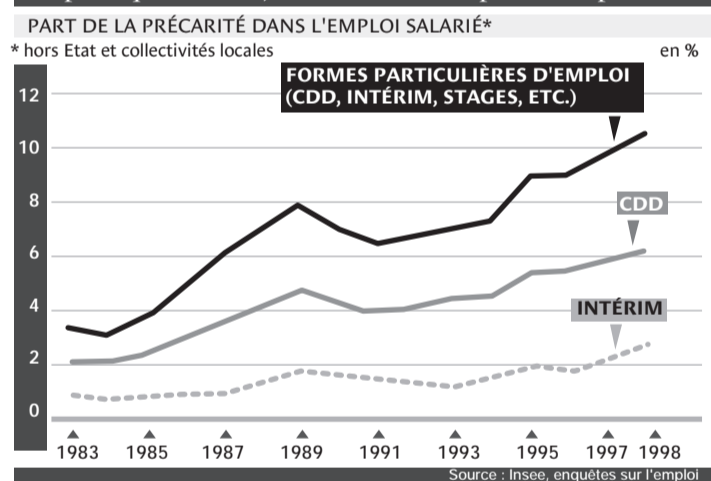
1995 : le chômage des moins de vingt-cinq ans fait un bond en avant spectaculaire, préfigurant les mutations à venir du monde du travail

Fin 1994, 726 200 jeunes étaient au chômage, dont environ un sur cinq depuis plus d'un an. Les alarmistes soulignent qu'un jeune sur quatre était sans emploi ; tandis que les autres rappelaient que la statistique portait sur les seuls jeunes actifs (dont le taux en France est le plus bas de tous les pays industrialisés).

L'association des directeurs des missions locales a alors pointé les « inquiétantes évolutions » du chômage des moins de vingt-cinq ans, qui avait grimpé de 23,3 % entre mars 1993 et septembre 1994, alors que le chômage total s'était accru, lui, de 10 %. Une situation d'autant plus préoccupante que, l'allocation d'insertion ayant été supprimée en 1992, 500 000 jeunes inscrits à l'ANPE ne touchaient aucune indemnité.

Après le chômage des cadres, dont la France prend véritablement la mesure en 1992, c'est au tour des jeunes de focaliser l'attention. En 1995 est publiée une série d'études et d'enquêtes soulignant l'ampleur du désastre. Rejetés dans une zone d'attente où se mêlent chômage, stages, contrats aidés, intérim, contrats à durée déterminée (CDD), temps partiel, etc., les jeunes entrent désormais dans la vie active sous le signe de l'extrême précarité. En mars 1995, il y avait 110 000 jeunes en intérim (+ 40 % en un an) et 272 000 en CDD (+ 15 %). D'aucuns parlent de génération sacrifiée. Même les jeunes diplômés voient leur situation se dégrader par le développement des embauches en CDD, qui, détourné de sa définition légale, devient une

## Depuis quinze ans, le boom des emplois temporaires



période d'essai à rallonge de six mois ou un an. L'insertion devient plus longue, plus difficile, retardant d'autant l'installation dans la vie adulte.

Certains pressentent que les situations vécues par les jeunes révèlent en fait une transformation profonde du monde du travail. Et que leur précarité préfigure celle qui va s'installer massivement par la suite pour tous les âges. En témoigne notamment l'étude réalisée par l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), intitulée *France, portrait social* (octobre 1998). Les situations précaires, si on se limite aux CDD, intérim, stages et contrats aidés, concernent 1,7 million de personnes en mars 1998. Leur part dans l'ensemble de la population salariée est passée de 3 % en 1983 à près de 9 % quinze ans plus tard. Rien que pour l'intérim, la Dares (ministère

de l'emploi) estime que, tout au long de l'année 1997, 1,44 million personnes ont effectué au moins une mission, contre 1,24 million en 1996. A ce stade, l'intérim, qui commence à toucher les cadres, n'est donc plus seulement un indicateur de l'expansion économique. Il est devenu une composante structurelle du marché du travail. La durée moyenne des missions est de 1,83 semaine. Dans le tertiaire, 37 % ne dépassent pas la journée. Désormais, CDD et intérim représentent 90 % des recrutements dans les secteurs privé et semi-public.

A ces formes précaires, il faut ajouter presque tous les contrats aidés, par exemple les contrats emploi-solidarité (CES), dont 500 000 ont été signés en 1997, les contrats en alternance (366 000), les actions

de formation et d'insertion (404 000), etc.

Un autre type d'emploi précaire a connu un essor spectaculaire ces dernières années : le travail à temps partiel, dopé par les mesures gouvernementales d'abattement de charges patronales. Dans le secteur privé, le temps partiel touche 17 % des salariés en mars 1998 (16,6 % un an plus tôt), soit 3,9 millions de personnes, « majorité des femmes. L'aspect « temps choisi », si souvent avancé par les promoteurs du temps partiel, s'estompe : le nombre de personnes qui souhaitent travailler davantage est passé de 28 % en mars 1991 à 38,5 % en mars 1998, en légère régression toutefois par rapport à mars 1997 (39,5 %).

Comment réduire cette précarité ? Parmi les pistes possibles, certains évoquent l'allocation universelle, ou encore le revenu minimum d'insertion (RMI) pour les moins de vingt-cinq ans, dont plus de 500 000 sont au chômage (en septembre 1998). Martine Aubry, ministre de l'emploi, a déjà pris des mesures concernant la moralisation du temps partiel (ristourne dégressive proratisée, une coupure de deux heures maximum par jour). Elle a également « demandé aux inspecteurs du travail de vraiment contrôler le recours aux CDD », indique son entourage, et prépare actuellement un projet de loi visant à pénaliser les employeurs qui abusent des contrats précaires.

« Je ne crois pas trop aux sanctions financières », confie Rachid Brihi, avocat en droit social au cabinet Grumbach et associés. Les em-

ployeurs feront leurs calculs et intégreront cette nouvelle donne dans leur gestion. » Pour lui, mieux vaudrait « réintroduire un vrai contrôle préalable du motif qui conduit aux abus les plus fréquents » en matière de recours aux contrats précaires, à savoir « le surcroît exceptionnel d'activité ». L'avocat estime également qu'il faudrait « interdire les plans sociaux dans les entreprises qui recourent en même temps au travail précaire. Car, en réalité, constate-t-il, l'objectif de l'employeur est clair : substituer aux CDI des contrats précaires ».

« Il faut un nouveau système de garantie qui combine mobilité et souplesse avec sécurité », ajoute Jean-Christophe Le Duigou, responsable des activités économiques à la CGT. Et aussi « donner un pouvoir d'intervention, de

contrôle, aux comités d'entreprise » sur la gestion de l'emploi.

Les syndicats ne se sont pourtant guère mobilisés jusqu'à présent pour les précaires. « Les syndicats ont pris conscience tardivement que la précarité n'était plus un phénomène marginal », reconnaît-il. Il faut maintenant « développer des outils » spécifiques (des permanences, par exemple), organiser des syndicats d'entreprise, pour qu'ils représentent « toutes les catégories de personnels », etc. Il y a urgence, car, « si les syndicats s'étiolent, prévient Jean-Christophe Le Duigou, si nous ne représentons plus qu'un noyau stable de plus en plus réduit, nous ne jouons plus notre rôle social et sociétal, qui est de coller aux mutations du travail ».

F. A.

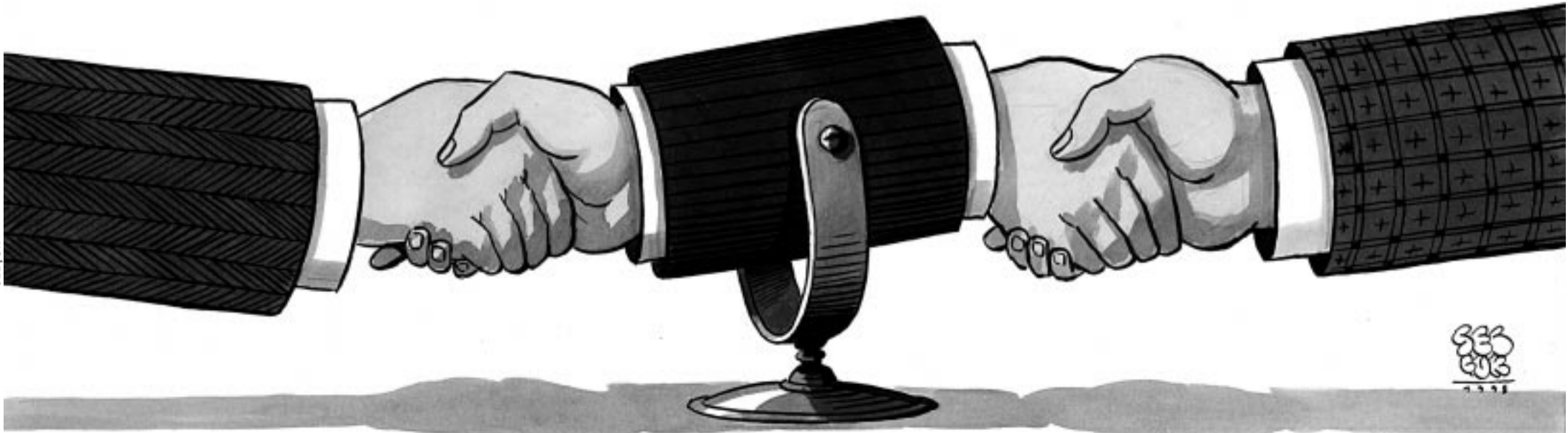
## Repères

- Le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et exerçant une activité occasionnelle ou réduite de plus de 78 heures par mois a quadruplé en six ans, passant de 125 000 en mai 1992 à 535 000 en juillet 1998, selon une étude ANPE/ministère de l'emploi.
- Dans une enquête sur le temps partiel dans le secteur privé, le Centre d'étude de l'emploi note que les contrats les plus courts sont les plus contraints. Plus de la moitié des salariés qui font moins de 15 heures par semaine ne sont pas satisfaits de cette durée, contre un tiers de ceux qui

travaillent entre 30 et 32 heures.

- Dans le secteur public, ajoute cette étude, 18,4 % des 5 165 000 salariés travaillent à temps partiel, dont 87 % de femmes. 39 % des agents à temps partiel souhaiteraient travailler davantage.

- L'enquête « emploi des forces de travail » d'Eurostat montre que, en matière de recours aux contrats à durée déterminée (CDD), la France se place au premier rang dans l'ancienne Europe des Douze et au second rang pour le travail temporaire. Elle est dans la moyenne européenne pour le temps partiel.



# Professionaliser et solvabiliser les services de proximité

1996 : naissance du titre emploi-service, un outil supplémentaire pour développer de nouveaux gisements d'emplois

Services de proximité, protection de l'environnement, accès aux loisirs et à la culture, tourisme, médiation sociale... autant de besoins non satisfaits par le secteur marchand, identifiés dès la fin des années 80, avec *Nouvelle croissance et emploi* (Syros, 1988), le livre de Pierre Héritier, ancien responsable syndical à la CFDT ; ou encore le rapport pour le X<sup>e</sup> Plan, *Nouvelles demandes, nouveaux services*, rédigé par Xavier Greffe. Ces « gisements » étaient alors estimés à 300 000 ou 350 000 emplois nouveaux. Mais leur exploitation n'était possible qu'à deux conditions : la solvabilisation de la demande, la professionnalisation de l'offre.

## BLANCHIMENT

Les efforts des gouvernements successifs n'ont tout d'abord porté que sur les emplois de proximité, et ne visaient que l'objectif de solvabilisation. Les exonérations sociales et fiscales (aides aux emplois familiaux, puis chèques emploi-service), justifiées par la nécessité d'abaisser le coût du travail, ont profité avant tout aux ménages aisés. Loin de permettre une réelle stimulation de la demande potentielle, elles ont surtout contribué au « blanchiment » d'emplois au noir. Non sans résultats : le

nombre de ménages employant officiellement un salarié à leur domicile atteint 1 061 000 en 1996, contre 515 000 en 1991.

Mais cette politique n'a pas permis une véritable professionnalisation de l'offre. « *On a, au contraire, assisté à une dérégulation massive dans ce domaine* », soulignait le rapport Hespel-Thierry, remis en septembre à Martine Aubry. Et pour cause : le dispositif d'aides favorise le recours à l'emploi gré à gré, aux dépens des formes d'offres plus structurées et mieux encadrées.

En 1997, l'activité des organismes prestataires de services aux personnes représentait 31 629 emplois-équivalents temps plein (ETP), tandis que quelque 210 000 ETP relevaient d'employeurs individuels. Le marché est ainsi resté pour le moins artisanal, imprimant aux services de proximité une image dévalorisante de « petits boulots » dont ils ont encore du mal à se débarrasser aujourd'hui.

En 1996 apparaît un nouveau système de paiement, le titre emploi-service (TES), qui poursuit le double objectif de solvabilisation et de professionnalisation. Cette variante du ticket-restaurant ouvre la possibilité aux comités d'entreprises (CE), ou à défaut aux employeurs, de prendre en charge une partie du coût des services à

domicile, à condition que ceux-ci soient offerts par des prestataires agréés, associations ou entreprises privées. Ceux-ci sont ainsi conduits à faire des efforts de professionnalisation.

## LOGIQUE CONSUMÉRISTE

Nombre d'experts demandent d'ailleurs aujourd'hui que soit ouverte aux entreprises, aux collectivités locales, voire à l'Etat, la possibilité de devenir tiers payeurs directs, au même titre que les comités d'entreprise. Car, pour l'heure, ce dispositif reste encore marginal, tant son essor est freiné par les dispositifs antérieurs.

Les auteurs du 13<sup>e</sup> rapport du Conseil d'analyse économique (CAE), consacré aux emplois de proximité et rendu public mi-décembre, vont jusqu'à suggérer de substituer le TES aux chèques emploi-service, aux exonérations de charges et d'impôts.

Autre nouveauté de cette année 1996 : l'agrément est désormais ouvert aux entreprises privées. « *Pour favoriser la mise en place d'une offre professionnelle, il faut développer une logique consumériste et non plus purement sociale* », affirme Christophe Salmon, le secrétaire général du comité de liaison des services du Medef (ex-CNPF), qui dénonce les distorsions de concurrence qu'entraîne, dans ce do-

main, le soutien de l'Etat. Mais cet intérêt du secteur privé inquiète les associations, aujourd'hui prédominantes.

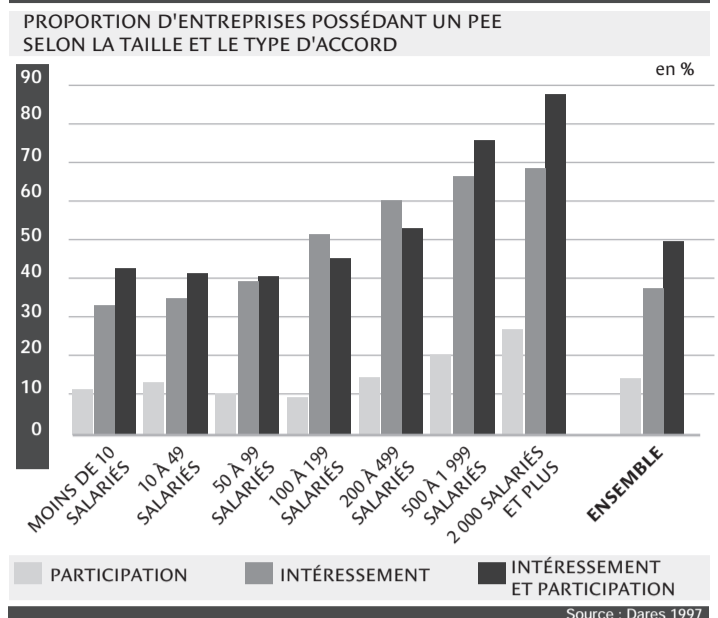
L'année suivante, la création des emplois-jeunes pose également comme objectifs la solvabilisation et la professionnalisation de nouveaux emplois dans des champs plus larges, en s'inscrivant dans une logique de projet professionnel et non d'insertion.

Selon Hugues Feltesse, directeur de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniopps), la durée du contrat offert aux jeunes, cinq ans en l'occurrence, constitue le principal atout du dispositif. Cinq ans qu'il faut, selon lui, mettre à profit pour « *prendre le temps de bien identifier les besoins, de construire une offre susceptible d'y répondre et de lui donner un contenu en termes de vrais métiers* ».

Mais si ces efforts s'avèrent couronnés de succès, la question de l'avenir d'un tel « tiers-secteur », à la fois proche et distinct du secteur concurrentiel, reste posée : est-il destiné à rejoindre ce dernier, une fois faite la preuve de sa viabilité ? Pourra-t-il alors continuer à remplir les fonctions sociales qu'il assumait ?

Laetitia Van Eeckhout

## L'épargne d'entreprise incontournable dans les grands groupes



# Les rémunérations au-delà du salaire

1998 : l'intéressement et la participation battent un nouveau record

Quinze ans après la suppression de l'indexation des salaires sur les prix, au tournant des années de rigueur (1982-1983), le recours à des instruments de rémunération périphériques au salaire – intéressement, participation, épargne salariale, stock-options, et bientôt fonds de pension – est en plein essor, les entreprises les utilisant comme un moyen privilégié de redistribuer du pouvoir d'achat.

Dans un pays où l'inflation n'exède pas 0,4 % l'an, la marge de manœuvre des politiques salariales est de plus en plus limitée. D'où ce recours à des modes de rémunération complémentaires, directement calculés sur les résultats de l'entreprise, qui présentent le double intérêt de motiver les salariés et de les associer directement aux résultats de la société. En 1997, 4,4 millions de salariés se sont partagés 30 milliards de francs – un record – au titre de la participation (17,5 milliards) et de l'intéressement (12,5 milliards). Les primes se sont élevées en moyenne à 5 405 francs pour la participation et à 5 270 francs pour l'intéressement.

Les plans d'épargne-entreprise (PEE), institués par l'ordonnance du 17 juillet 1967, connaissent également un succès qui ne se dément pas : sur près de 3 millions d'actifs ayant accès à ce dispositif, 1,2 million l'ont utilisé en 1996 pour y déposer, en moyenne, 10 350 francs. Alimenté par les sommes perçues au titre de la participation, de l'intéressement ou par des versements volontaires effectués par les intéressés, le PEE bénéficie aussi, dans 60 % des entreprises en possédant un, d'un abondement de l'employeur (qui profite, dans ce cas, de l'exonération des cotisations sociales).

Ce système d'épargne collectif est évidemment très incitatif, d'autant que les sommes déposées sur un PEE, bloquées sur cinq ans, sont exonérées d'impôt. Signe de l'excellente santé de l'épargne salariale, l'encours total des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), dans lesquels est investi l'argent collecté par les plans d'épargne-entreprise (PEE), a franchi en 1998 le cap des 200 milliards de francs pour atteindre 230 milliards de francs. Autre instrument des modes de rémunération péri-

phériques : les stock-options. Introduites en France à la faveur d'une loi de 1967, modifiée en 1970, elles constituent sans doute l'élément le moins transparent de la panoplie. Ce mécanisme, qui permet d'accorder, généralement à des cadres dirigeants, une option d'achat d'actions à un prix inférieur (de 20 % au maximum) au cours du titre en Bourse, est officiellement destiné à fidéliser ou à récompenser les collaborateurs jugés méritants.

## STOCK-OPTIONS

Laissée à la discrétion de la direction des entreprises, l'attribution de stock-options (qui bénéficient d'allègements de charges sociales et fiscales non négligeables) s'est développée au cours des années 80 dans une grande opacité. C'est pourquoi la réforme envisagée par le gouvernement (un projet de loi devrait être soumis au Parlement en février) prévoit de « moraliser » et de « démocratiser » leur utilisation.

Enfin, le gouvernement entend présenter, en 1999 également, un projet de loi sur l'épargne-retraite. Concrètement, il s'agit d'instaurer un système collectif complémentaire de retraite par capitalisation. L'objectif de ces fonds de pension « à la française » est double : résoudre les difficultés du système de retraite par répartition et renforcer la capitalisation des entreprises françaises.

Le poids croissant de ces rémunérations périphériques modifie sensiblement le rapport salarial. Pour les entreprises, leur usage permet de rémunérer la valeur ajoutée apportée par chacun. Mais les salariés se retrouvent en situation d'actionnaires, au risque de faire passer l'intérêt personnel avant celui de la collectivité de travail.

L'inégalité entre salariés précaires et salariés permanents risque aussi de se renforcer : 78 % des entreprises incluent une clause d'ancienneté pour que les salariés puissent bénéficier de compléments de salaire. Enfin, et surtout, l'appel croissant aux capacités d'épargne du salarié ne peut que renforcer l'inégalité face aux rémunérations, si des mécanismes de compensation ne sont pas mis en œuvre.

Philippe Baverel

# Les pouvoirs publics pris de vitesse par la déréglementation

1997 : des pans entiers du droit du travail sont devenus inapplicables, inappliqués ou bafoués. Comme devait l'illustrer l'affaire Renault-Vilvorde

Au moment où un gouvernement tente d'imposer la réduction du temps de travail par la voie législative, il apparaît, de manière paradoxale, que l'Etat a perdu la main, à la fois sur les politiques de l'emploi et sur les modalités de gestion sociale des entreprises. Un mouvement engagé de longue date et que l'autoritarisme stépidifié par le patronat dans le dossier des 35 heures ne dément pas.

Au contraire, la loi Aubry peut être considérée comme l'une des dernières manifestations d'une volonté d'intervention directe qui ne se manifeste plus guère. Le fait que l'opinion se mobilise à peine sur ce thème et que l'aspiration au temps libéré ne fasse pas « *mouvement social* » tendrait par ailleurs à prouver que les salariés, ou les Français, ne nourrissent plus l'illusion d'un recours providentiel à l'Etat.

Un retour en arrière s'impose, pour comprendre pourquoi on en est arrivé là. Culturellement, historiquement, le social, encore plus que l'économique, a longtemps vécu sous tutelle. Avant de devenir libérale, la droite aux affaires a sacrifié à cette idée du pouvoir et de la responsabilité sans partage, jusqu'à la fin du septennat de Valéry Giscard d'Estaing. Il suffit de se rappeler qu'on lui doit, par exemple, l'indemnisation à 90 % des chômeurs, sans

trop de considération pour la gestion paritaire de l'Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (Unedic), et l'instauration de l'autorisation administrative de licenciement, due à l'époque à Jacques Chirac.

Arrivant au pouvoir, la gauche se situait dans la continuité. Mieux, elle voulait l'incarner avec d'autant plus de vigueur que les électeurs avaient sanctionné – déjà – les maigres résultats obtenus dans la lutte contre le chômage. Il fallait démontrer la suprématie du politique et l'on s'y employa fermement au moins pendant les premières années, avec plus de retenue après le tournant de la rigueur.

## IMPUISANCE

Pendant toute cette période, qui couvre tous les épisodes de l'alternance, chaque rentrée de septembre voyait ressurgir son plan annuel pour l'emploi. Une tradition qui finit par s'estomper, en catimini du temps où Michel Rocard était à Matignon, sans regrets ensuite. En 1997, puis en 1998, le rendez-vous rituel ne fut pas célébré.

Hormis sur les grands équilibres, privilégiés, la capacité de l'Etat à contrôler la montée du chômage, à endiguer le progrès de la précarité ou à encadrer la flexibilité, avait fait long feu. Il apparaissait clairement que les divers instruments gouver-

nementaux utilisés, comme les politiques publiques, se trouvaient pour l'essentiel frappés d'impuissance. « *Tout a été tenté* », dira François Mitterrand, en forme d'aveu collectif qui signifiait aussi la fin d'une prétention du politique à maîtriser les événements.

## EFFETS PERVERS

L'opinion en tira les leçons contradictoires, par le jugement des urnes, mais les citoyens, les acteurs de terrain, y gagnèrent en légitimité. Désormais, le champ est ouvert pour leurs expérimentations et le développement local repose plus que jamais sur eux.

Cet échec se lit bien sûr dans le bilan mitigé des médiations successives, qui n'auront pas convaincu, malgré le nombre d'emplois aidés. Pour une dépense de plus de 300 milliards de francs, 2,3 millions de personnes ont bénéficié des dispositifs spécifiques en 1997, en léger recul sur les années précédentes, mais l'impact sur le chômage aura été « neutre », estime, par exemple, une étude de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares).

Au fil du temps, aussi, ce sont les effets pervers des mesures qui se sont multipliés. Chacune, en secret, a un effet d'aubaine ou de substitution, n'aura le plus souvent pour impact qu'une inversion dans

l'ordre de la file d'attente, au gré des priorités : les jeunes avant les chômeurs de longue durée, et ainsi de suite.

Avec le recul, surtout, il se confirme que de nombreux programmes, conçus comme incitatifs, ont en réalité accompagné ou accéléré la déstructuration du marché du travail. Entre abus et détournements, cette mécanique implacable est à l'œuvre pour le travail à temps partiel notamment, après avoir touché les contrats de la formation en alternance.

Dans la course engagée au nom de la déréglementation, les pouvoirs publics se trouvent en outre pris de vitesse, les réalités étant plus fortes que le droit du travail. Des pans entiers du code sont devenus inapplicables, inappliqués ou bafoués. Les services de l'Etat ont perdu de leur assurance, ne savent plus trancher et la justice intervient, de façon parfois contradictoire, dans des domaines qui relevaient de la régulation sociale. Même dans le dossier des 35 heures, le contractuel peut rivaliser avec le législateur et ce ne sont pas les débus balbutiants de l'Europe sociale qui amélioreront les choses. La fermeture de l'usine Renault de Vilvorde (Belgique) en 1997, de ce point de vue, a montré les limites. Au-delà de la France.

Alain Lebaube

