

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat  
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoe\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*Uniquement pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2001)

**POUR UNE FLEXIBILITÉ SANS PRÉCARITÉ**

par

**Folco ALOISI de LARDEREL**  
Ingénieur des Télécommunications

**Bruno BENSASSON**  
Ingénieur des Mines

*auteurs d'un mémoire de l'École des mines de Paris :*

*"Pour une flexibilité sans précarité"*

Commentaires de

**Bernard TOMMASINI**  
Directeur général  
de Kelly Services

**Pierre VANLERENBERGHE**  
Chef du Service des affaires sociales  
du Commissariat Général du Plan

Débat animé par

**Michel BERRY**

École de Paris du management

**Lundi 25 janvier 1999**

au ministère de l'Éducation nationale,  
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

**Bref aperçu de la réunion**

Face à la volatilité de leurs marchés, les entreprises sont soucieuses de flexibilité, ce qui se traduit par la multiplication des emplois précaires, sous la forme de CDD, de l'intérim ou du temps partiel subi. Mais la précarité de ces statuts, outre les dommages qu'elle inflige aux personnes et le coût que cela représente pour la société, présente également beaucoup d'inconvénients pour les entreprises, du fait notamment du manque de qualification et de fidélité des personnels concernés. Bruno Bensasson et Folco Aloisi de Larderel ont étudié trois solutions innovantes qui semblent permettre de concilier flexibilité pour les entreprises et stabilité pour les salariés : le "multi-salariat" choisi, les groupements d'employeurs, l'intérim régulier.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉS**

### **de Bruno BENSASSON et Folco ALOISI de LARDEREL**

L'étude que nous avons menée d'octobre 1997 à juillet 1998, avec l'appui du Commissariat général du Plan et de la DARES du ministère du Travail, partait d'un constat : face à des marchés de plus en plus volatils, un nombre croissant d'entreprises sont à la recherche d'une plus grande flexibilité externe, dont les principaux instruments sont les CDD, les contrats à temps partiel et l'intérim.

#### **L'impératif de la flexibilité**

Depuis quinze ans, le nombre de contrats de travail signés chaque année n'a cessé d'augmenter, et le taux de rotation annuel de la main-d'œuvre est actuellement de 33 % : les contrats se font et se défont de plus en plus vite. Entre 1977 et 1997, ce sont 1,5 millions d'emplois qui ont été créés, soit en réalité 1,7 millions de créations d'emplois précaires et deux cent mille emplois classiques disparus.

Pour les travailleurs concernés, flexibilité rime ainsi avec précarité. Pour en prendre la mesure, il est nécessaire, à côté des chiffres "bruts" du chômage et de l'emploi, d'analyser les trajectoires individuelles et notamment l'enchaînement des contrats, pour connaître la durée des périodes de chômage qui séparent deux CDD, ou le nombre de CDD que la personne signera avant d'obtenir un CDI.

Entre les dix-huit millions de personnes, secteurs privé et public confondus, qui bénéficient d'un CDI, et les deux millions de personnes concernées par le chômage de longue durée, toute une frange de la population alterne périodes de chômage et emplois précaires. Les CDD représentent aujourd'hui environ neuf cent mille emplois et trois millions de contrats signés chaque année ; 1,6 millions de personnes alternent chômage et CDD, ne se voyant offrir que des contrats d'une durée moyenne de trois mois et ne travaillant que la moitié du temps. C'est au bout de trois ans, en moyenne, que ces personnes obtiennent un CDI.

Le temps partiel est également rangé parmi les formes d'emplois précaires, dans la mesure où il s'agit le plus souvent d'un temps partiel subi : en 1996, 1,4 millions de personnes travaillaient à temps partiel (en moyenne vingt-trois heures par semaine pour un salaire de quatre mille francs par mois), mais auraient souhaité travailler davantage. En 1998, ce sont 38 % des personnes occupant des postes à temps partiel qui auraient préféré travailler à temps complet.

L'intérim, enfin, a connu une forte croissance au cours des quinze dernières années ; il représentait en 1997 trois cent trente mille emplois partagés par 1,5 millions de personnes, soit 2,5 % de l'emploi salarié privé, mais aussi 66 % des emplois créés cette année-là. Parmi les intérimaires, il faut ranger à part un groupe de cent mille personnes environ, intérimaires réguliers qui enchaînent les contrats et, à ce titre, ne sont pas réellement des travailleurs précaires. En revanche, 60 % des personnes ayant effectué une mission d'intérim pendant l'année 1996 n'ont en réalité pas travaillé plus d'un mois dans toute l'année.

#### **Le coût social et économique de la précarité**

Le développement de la précarité liée à l'impératif de la flexibilité a un coût pour l'individu, pour l'entreprise et pour la société.

L'individu se trouve dans l'impossibilité d'établir des plans à long terme, qu'il s'agisse de projets patrimoniaux ou familiaux : il est en particulier difficile, voire impossible, de louer un appartement ou obtenir un crédit lorsqu'on ne peut exhiber un CDI. Il faut souligner d'ailleurs qu'en ce qui concerne l'intérim, c'est l'ensemble des travailleurs, réguliers ou irréguliers, qui souffre de l'image

de précarité associée à ce statut. Nous avons ainsi rencontré une personne qui avait contracté un prêt immobilier pour l'achat d'un appartement, il y a seize ans, alors qu'elle venait d'obtenir un poste de secrétaire à durée indéterminée ; quelques mois plus tard, elle avait été licenciée pour motif économique et avait commencé à travailler dans l'intérim ; comme elle enchaînait les missions, elle était parvenue sans difficulté à rembourser son emprunt. Mais lorsqu'elle a voulu, récemment, obtenir un prêt étudiant pour son fils, les différentes banques auxquelles elle s'est adressée le lui ont refusé, au motif qu'elle n'avait qu'un emploi précaire.

Pour l'entreprise, le coût des primes de précarité n'est que la partie émergée de l'iceberg. Il faut également prendre en compte les défauts de qualité dus à l'emploi d'une main-d'œuvre peu qualifiée et le coût de la formation qu'il faut fournir à chaque travailleur précaire. Enfin, les contrats précaires, qui ne peuvent fidéliser les employés, font peser sur l'entreprise la menace permanente d'un départ prématuré, synonyme d'une perte de savoir-faire.

Pour la société, le coût de la précarité recouvre, outre celui des allocations chômage, les programmes de formation destinés à redonner une certaine employabilité à ceux qui l'ont perdue faute de travailler régulièrement, la désertification des régions les moins denses et l'exode vers les bassins d'emplois plus importants, enfin la modification des comportements de consommation, qui ont à terme un impact sur la croissance. La politique menée, ces dernières années, pour la création d'emplois, a pourtant largement favorisé le développement du travail précaire, à travers l'abattement de charge sur les temps partiels, la législation des heures complémentaires, ou encore l'indulgence des pouvoirs publics vis-à-vis des renouvellements abusifs et illégaux des CDD et des contrats d'intérim.

### **Concilier flexibilité et non-précarité ?**

De ces différentes constatations, il ressort que si la flexibilité est un impératif, la précarité qu'elle entraîne coûte cher aux travailleurs, bien entendu, mais aussi aux entreprises et à la société tout entière.

Or il existe des solutions qui permettent de diminuer la précarité sans renoncer à la flexibilité, grâce à la "mutualisation" des risques liés à la flexibilité de l'emploi.

Cette mutualisation nécessite plusieurs étapes. Il faut tout d'abord informer les entreprises et créer un véritable marché du travail de la "mutualisation" ; c'est ce que font les sociétés d'indépendants (dites "sociétés de portage") et les agences d'intérim, qui démarchent les entreprises pour leur vendre une main-d'œuvre sur une durée limitée.

Il faut ensuite informer les employés en coordonnant la "mutualisation" ; c'est ce que font les groupements d'employeurs en gérant le planning de l'ensemble de leurs salariés, comme nous le verrons.

Il faut enfin faire évoluer l'image des pluriactifs auprès des banquiers, des bailleurs et de l'ensemble de l'environnement social, afin de permettre aux "multi-travailleurs" de bénéficier de services et de prestations comparables à ceux qui sont offerts aux détenteurs de CDI.

Nous avons choisi d'évoquer plus précisément trois formules qui nous paraissent prometteuses, le "multi-salariat", les groupements d'employeurs et l'intérim régulier, en écartant d'autres solutions trop spécifiques ou trop controversées, comme le régime des intermittents du spectacle ou les sociétés d'indépendants.

## **Le multi-salariat**

Nous avons rencontré une jeune diplômée d'une ENSI, spécialisée dans le travail du bois et chargée de l'amélioration de la qualité des procédés ; elle partage son temps entre deux entreprises de Meurthe-et-Moselle qui fabriquent, l'une des meubles, l'autre des charpentes. Les deux entreprises sont distantes de 30 km ; la jeune femme travaille deux jours pour l'une, puis trois jours pour l'autre, et, la semaine suivante, trois jours pour la première, deux jours pour la seconde, ce qui lui permet de ne jamais être absente plus de trois jours consécutifs.

De nombreux chefs d'entreprise, notamment dans les PME, apprécient de pouvoir accéder, pour un coût réduit, à une compétence d'autant plus intéressante qu'elle s'enrichit d'une double expérience. Quant aux salariés, le multi-salariat leur permet d'élargir leur domaine de compétence, d'organiser différemment leur cursus professionnel, et enfin de diversifier leurs activités.

Mais cette solution n'est performante que lorsqu'elle est choisie, et que les salariés ne travaillent ni dans l'urgence, ni dans la recherche éperdue de revenus décents : le multi-salariat subi, qui peut comporter jusqu'à trois emplois différents pour une même personne, se transforme souvent en un véritable cauchemar pour l'intéressé. Nous avons rencontré une personne qui cumule un emploi de vendeuse chez un traiteur de banlieue et un emploi de secrétaire dans un bureau parisien, avec un trajet d'une heure entre les deux postes. À l'époque où elle ne travaillait que chez le traiteur, il lui arrivait de rester un peu en fin de journée lorsque c'était nécessaire ; désormais, elle ne peut plus assurer d'heures supplémentaires, alors que le recours à celles-ci constitue pour les employeurs l'un des attraits principaux du temps partiel. Le multi-salariat peut ainsi représenter une source de rigidité pour l'entreprise.

Il présente également l'inconvénient d'être pratiquement absent du Code du Travail : c'est paradoxalement l'absence de textes qui permet aux employés du secteur privé d'exercer simultanément plusieurs activités professionnelles. Ceci a pour conséquence une grande méconnaissance du nombre et de la typologie des multi-salariés : en l'absence d'un cadre précis, beaucoup préfèrent n'informer ni leurs employeurs, ni le fisc.

Pour que le multi-salariat puisse se développer dans les meilleures conditions, il faudrait que :

- cette solution soit reconnue, avec ses spécificités, par l'ensemble des conventions collectives ;
- le traitement des cotisations sociales soit simplifié ;
- les informations sur les besoins d'emplois à temps partiel des PME et PMI soient centralisées pour permettre un partage harmonieux du travail.

## **Les groupements d'employeurs**

Certaines entreprises ayant compris qu'il était de leur intérêt d'organiser cette forme de mutualisation des emplois, on voit se développer depuis quelques années les groupements d'employeurs. La loi du 25 juillet 1985 a autorisé les petites et moyennes entreprises à se regrouper en associations à but non lucratif pour procéder à l'embauche de salariés qu'elles se "partagent". Cette solution avait été mise en place initialement par des exploitants agricoles confrontés à la saisonnalité de certaines de leurs activités. Elle s'est ensuite étendue à des entreprises qui devaient également faire face à des fluctuations saisonnières importantes.

C'est le cas, par exemple, d'une entreprise qui fabrique des emballages en carton destinés à de prestigieuses maisons de luxe, et réalise 50 % de son chiffre d'affaires à l'occasion des fêtes de fin d'année. Jusqu'en 1996, l'entreprise recourait massivement à l'intérim, sous forme de missions hebdomadaires qui représentaient, d'octobre à janvier, 20 % des heures travaillées. Cette solution coûtait cher à l'entreprise : chaque année de nouvelles intérimaires devaient être formées ; seulement la moitié d'entre elles donnaient satisfaction, ce qui obligeait à recruter de nouvelles personnes, selon un processus itératif très fastidieux.

Dans la même région, un équipementier automobile rencontrait les mêmes difficultés, pour un volume d'intérimaires et un type de qualification comparables, mais avec des pics de production concentrés de mars à juillet. Grâce à un groupement local d'employeurs, les deux entreprises se sont rapprochées ; aujourd'hui l'entreprise de fabrication d'emballages emploie six personnes qui sont mises à sa disposition par ce groupement, pour un coût inférieur de 40 % à celui de l'intérim, et avec un bien meilleur rendement de production : la flexibilité a été mutualisée entre les deux entreprises, et les salariés concernés bénéficient de CDI.

Cette solution qui permet d'allier flexibilité pour les entreprises et stabilité pour les salariés connaît d'ores et déjà un grand succès : en 1996, on comptait huit cents groupements d'employeurs agricoles, et cent groupements non agricoles ; en 1997, un an plus tard, mille cinq cents groupements agricoles et plus de cent cinquante groupements non agricoles, parmi lesquels des PME et PMI mais aussi de grandes multinationales comme BIC.

Elle présente cependant un certain nombre de contraintes et de difficultés. En premier lieu, elle ne peut concerner que les entreprises dont le marché présente des fluctuations clairement planifiables, et donc, en général, essentiellement saisonnières. Pour que le groupement d'employeurs soit capable de faire face à des variations imprévisibles de la charge des entreprises, il faudrait qu'il atteigne une taille considérable ; mais dans ce cas les entreprises qui en seraient membres cesseraient de se connaître, et le groupement deviendrait une sorte de société d'intérim.

Par ailleurs, cette solution fait peser sur ses membres un certain nombre de risques : les entreprises sont solidairement responsables des dettes du groupement auquel elles appartiennent ; en cas de faillite de l'une d'entre elles, les autres, notamment les plus petites, peuvent être directement menacées.

Enfin, beaucoup d'entreprises sont réticentes à investir le temps et l'argent nécessaires à la création d'un groupement d'employeurs, et préfèrent externaliser leurs contraintes de flexibilité en se tournant vers l'intérim.

### **L'intérim régulier**

Le travail temporaire, qui a connu une croissance de 10 % pendant les dix dernières années, continue à souffrir d'une image défavorable ; l'intérim n'est pourtant pas toujours synonyme de précarité. D'une étude menée auprès de mille personnes ayant eu une ou plusieurs missions au mois de janvier 1995, il ressort que 25 % d'entre elles travaillent dans l'intérim de façon régulière. La prime de précarité compensant l'absence d'ancienneté, certains intérimaires se jugent plutôt bien payés ; en revanche, ils ont du mal à convaincre leurs banquiers et leurs bailleurs de la stabilité de leurs revenus et souffrent ainsi, malgré la régularité de leur activité, d'une forme de précarité.

Certaines banques refusent catégoriquement d'accorder des prêts à la consommation, sans même parler de crédits au logement ; d'autres acceptent à condition que le détenteur d'un CDI se porte garant du prêt consenti à un intérimaire ; d'autres encore acceptent le prêt à condition que leur client puisse se prévaloir de deux ans de travail régulier, fiches de paie et d'imposition à l'appui. Certains banquiers sont conscients du potentiel que représente le marché des travailleurs intérimaires ; ils aimeraient savoir quelles sont les professions habituellement concernées par l'intérim, pour définir une sorte de "normalité" de l'emploi temporaire. Ils souhaiteraient également pouvoir consulter une sorte de livre de bord retraçant l'itinéraire professionnel des travailleurs temporaires, solution à laquelle les intérimaires sont très réticents, car ils y voient le retour du livret ouvrier du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Pour remédier à cette situation, la banque SBE, en collaboration avec le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (FASTT), a mis en place un système de caution bancaire offert aux intérimaires

réguliers : le FASTT leur apporte sa caution pour des emprunts de vingt-cinq mille francs au maximum. Depuis 1995, la SBE a ainsi accordé mille cinq cents prêts d'un montant moyen de vingt mille francs, pour des échéances de trois ans, et avec un taux de 8 %.

Pour ce qui est de la recherche de logement, l'ACMIL, une mutuelle immobilière, offre également, toujours en collaboration avec le FASTT, un système de caution : elle s'engage à régler neuf mois d'impayés, durée qui est jugée suffisante pour engager une procédure d'expulsion, et rassure donc les bailleurs. Ce dispositif connaît cependant un très maigre succès, dans la mesure où la caution n'est apportée que pour des loyers dont le montant n'excède pas le quart du salaire ; sur huit cents dossiers déposés l'an dernier, soixante-dix seulement ont abouti à une location effective.

Pour répondre à la précarité persistante des intérimaires qui bénéficient pourtant de missions régulières, une autre solution pourrait être trouvée en s'inspirant de ce qui se fait aux Pays-Bas : depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999, une loi prévoit qu'au terme d'une période de dix-huit mois de travail sans interruption ou de trois ans ponctués de moins de trois mois d'inactivité, l'agence d'intérim propose à l'intérimaire un CDI.

En France, cette innovation a été accueillie de façon très variée. Le syndicat CGT des personnels intérimaires trouve cette solution excellente. Les dirigeants de l'union professionnelle estiment qu'il s'agirait d'une mesure aussi irréaliste qu'inutile : d'une part, il n'y a pas de raison pour que les entreprises de travail temporaire assument le risque du sureffectif ; d'autre part, les personnes qui travaillent de façon régulière ne gagneront pas grand chose, selon eux, à obtenir des CDI. Enfin, les intéressés sont partagés : certains se montrent peu intéressés par cette perspective, parce qu'à terme, c'est un CDI dans une vraie entreprise qu'ils cherchent ; d'autres apprécient vraiment le travail intérimaire et accepteraient volontiers de s'y "stabiliser" à travers un CDI.

## **COMMENTAIRES de Bernard TOMMASINI**

Le syndicat des entreprises de travail temporaire a fait réaliser récemment par le CREDOC une enquête sur ce que nous avons appelé les intérimaires à forte intensité d'emploi, menée sur un échantillon représentatif de six cents personnes, qui avaient effectué des missions couvrant plus de sept mois de l'année calendaire. On évalue ces emplois à cent cinquante mille équivalents temps plein, c'est-à-dire 30 % de la population des intérimaires.

Le profil type d'un intérimaire à forte intensité d'emploi est le suivant : d'un âge moyen de vingt-neuf ans, c'est indifféremment un homme ou une femme ; il travaille depuis plus de deux ans dans l'intérim et a été employé pendant plus de dix mois au cours de l'année considérée (1997) ; la durée moyenne de ses missions est de douze semaines, contre deux pour les autres intérimaires ; fidèle à son agence d'intérim (neuf fois sur dix il travaille avec une seule agence), il est satisfait de la relation qu'il entretient avec elle, et estime que ses différentes missions lui permettent de développer ses compétences et d'en acquérir de nouvelles ; l'enquête révèle d'ailleurs que c'est souvent volontairement qu'il a choisi l'intérim, pour accumuler des expériences variées et construire un parcours professionnel original ; enfin, il se sent bien intégré dans son milieu professionnel.

Cette étude montre qu'il existe chez ces intérimaires une aspiration à développer leur relation avec l'agence d'intérim : ils attendent de celle-ci qu'elle fasse valoir leurs compétences auprès des entreprises clientes, que ce soit au travers de la feuille de paie, ou dans l'acquisition des compétences et l'enchaînement des missions. Sur l'acquisition des compétences, nous menons un projet pilote en partenariat avec l'Éducation nationale, pour étudier la possibilité de sanctionner de manière formelle l'expérience professionnelle d'intérimaires qui n'auraient pas de niveau académique préalable.

Pour ce qui est de la reconnaissance sociale, il semble qu'elle soit correcte dans l'entourage professionnel : les collègues de travail font de moins en moins de différence entre les statuts extrêmement variés qui peuvent exister au sein d'une entreprise. En revanche, comme l'ont souligné les deux orateurs, l'environnement sociétal est à la traîne : les personnes qui appartiennent à la génération précédente, notamment, et qui occupent souvent les postes à responsabilité, continuent à être très méfiantes par rapport à ces nouvelles formes d'emploi.

Quant aux différents instruments qui ont été mis en place, de façon paritaire, avec les institutions bancaires, pour permettre justement la reconnaissance des salariés intérimaires à forte intensité d'emploi, il est vrai qu'ils sont encore en rodage et sont insuffisamment sollicités ou proposés. Mais je suis convaincu qu'il est possible d'accompagner socialement le travail temporaire pour qu'il cesse d'être obligatoirement synonyme de précarité.

## **COMMENTAIRES de Pierre VANLERENBERGHE**

Avant de commenter quelques-uns des points qui ont été abordés par cette très intéressante étude, je voudrais revenir sur quelques constatations de base.

### **L'adaptation suppose la sécurité**

Il est clair qu'à l'heure actuelle les entreprises ont un besoin croissant de flexibilité : nous ne nous trouvons pas dans une période de transition entre deux états stables de l'économie ; nous sommes définitivement entrés dans une économie en constante reconversion, ce qui nécessite de la part des entreprises une très grande réactivité, et donc de la flexibilité.

En même temps, on voit bien, d'après le profil type qui a été fait des intérimaires à forte intensité d'emploi, qu'il existe chez une partie des salariés une demande de souplesse dans leur parcours professionnel, et l'avenir, d'après nos travaux, devrait conduire à des parcours de plus en plus diversifiés. Il faut donc arriver à concilier flexibilité demandée par les entreprises et souplesse des trajectoires individuelles.

Mais notre société et notre économie ont besoin d'une population active performante, capable de s'adapter à l'évolution industrielle et au développement du secteur des services. Or, pour cela l'individu doit pouvoir se projeter dans l'avenir, et le faire nécessite de bénéficier d'un minimum de sécurité. La réponse au besoin de sécurité est au cœur de notre système de protection sociale prise au sens général du terme, comprenant le droit du travail et la sécurité sociale. Des adaptations seront nécessaires, pour que ce système puisse tenir davantage compte du besoin de flexibilité des entreprises et du besoin de souplesse des parcours professionnels pour les salariés. Derrière le terme de mutualisation qui a été employé ici, on retrouve tout simplement les rapports de solidarité, établis par le droit, qui fondent tous nos systèmes de protection sociale.

### **Le partage des risques**

Le rapport de Jean Boissonnat, *Le travail dans 20 ans*, publié en 1995 chez Odile Jacob, a lancé, comme dans tout exercice de prospective, un certain nombre de concepts-choc, notamment celui du "contrat d'activité". Le débat public a peu mis l'accent sur un point précis qu'il évoquait, celui du partage des risques entre l'individu et l'entreprise. Jusqu'ici le risque d'emploi était porté par l'entrepreneur (le CDI) en échange de quoi on lui reconnaissait la légitimité du profit. Aujourd'hui, nos pratiques conduisent à faire reporter le risque d'adaptation sur l'individu. La notion d'"employabilité" chère aux Anglo-saxons, par exemple, traduit bien l'idée qu'on fait peser l'ensemble de la responsabilité sur le salarié, comme si les employeurs voulaient se débarrasser totalement du risque inhérent à l'embauche.

Dans les conditions d'aujourd'hui, pour déterminer quel devrait être le partage des responsabilités entre l'individu et l'employeur, il est essentiel d'identifier d'abord l'employeur, ce qui n'est pas toujours évident, par exemple dans le cas du multi-salariat. Notre droit du travail reste marqué par une conception obsolète de l'emploi, à savoir "un emploi dans la même entreprise durant toute la vie professionnelle", alors qu'un salarié sur quatre a changé d'établissement ou d'entreprise pendant la période de 1985 à 1995 ; au cours des dix années précédentes, il ne s'agissait que d'un sur cinq.

Cette question du partage des responsabilités conduit à réexaminer les trois solutions qui ont été évoquées par les orateurs. Dans le cas des intérimaires dits à forte intensité d'emploi, la responsabilité est clairement portée par l'agence d'intérim : elle prend une large part de risque, puisque la relation qu'elle noue avec les entreprises clientes est fondée sur un contrat commercial, sans aucune solidarité de leur part. En revanche, en ce qui concerne les intérimaires à faible intensité d'emploi, l'ajustement se fait au niveau de l'individu, de même que dans la formule du multi-salariat. C'est pourquoi je plaiderais en faveur du groupement d'employeurs, qui à mon avis, serait une assez bonne concrétisation du contrat d'activité proposé par le rapport Boissonnat.

### **Les obstacles au développement des groupements d'employeurs**

La première objection qui est soulevée à propos des groupements d'employeurs se fonde sur le traditionnel individualisme des entreprises françaises : comment celles-ci pourraient-elles mettre en commun leurs responsabilités pour gérer des salariés au sein d'une association à but non lucratif ?

Sans doute n'est-ce pas par hasard que ces groupements se sont développés surtout dans le secteur agricole, marqué par une idéologie coopérative et par une culture syndicaliste forte, qui a permis la modernisation de notre agriculture ; on ne trouve pas la même qualité d'engagement dans les organisations syndicales de l'industrie ou des services, qu'il s'agisse des organisations patronales ou de salariés. De plus, un groupement d'employeurs concernant le monde industriel et le secteur des services ne saurait être confiné au sein d'un même secteur d'activité : l'existence d'une concurrence, parfois forte sur le plan local, entre les firmes d'un même secteur, exige, pour qu'un groupement fonctionne, qu'il réunisse des entreprises relevant d'activités bien différenciées.

La deuxième objection concerne le cadre réglementaire, qui semble ne pas être encore suffisamment incitatif. Les groupements d'employeurs, qui assument l'embauche de CDI, devraient pouvoir bénéficier d'un certain nombre d'avantages dont ils sont encore privés : par exemple, alors qu'ils cotisent à l'Assurance Générale sur les Salaires, ils ne peuvent pas bénéficier de cette assurance, en cas de faillite, pour couvrir le paiement des salaires et des indemnités.

## **DÉBAT**

### **Qui s'oppose au développement des groupements d'employeurs ?**

**Un intervenant :** *Il y a déjà plusieurs années qu'on évoque le problème de la cotisation à l'AGS pour les groupements d'employeurs ; comment se fait-il qu'une réforme aussi simple à réaliser ne soit toujours pas passée ? Les rapports sur la question se succèdent, et rien ne se fait : qui s'oppose au développement des groupements d'employeurs ? Peut-être s'agit-il d'un problème de convention collective : lorsqu'il y a plusieurs employeurs, il faut déterminer qui signera le contrat de pluriactivité, à quelle caisse le salarié cotisera, etc. ; le développement de pluri-emplois gérés par des conventions collectives de type territorial pourrait rendre plus ou moins caduques les conventions collectives de la métallurgie, de la plasturgie ou de l'agroalimentaire. Les syndicats de salariés ou de patrons ont-ils un quelconque intérêt à voir se développer les groupements d'employeurs ?*



**Pierre Vanlerenberghe** : Je crois que vous apportez vous-même la réponse : la question des modes collectifs de représentation du personnel est certainement déterminante dans le retard qui a été pris.

**Michel Berry** : La façon habituelle de procéder consiste à prendre comme base de négociation la convention collective la moins exigeante du groupe ; mais il serait difficile d'envisager une telle remise en cause au plan national.

### **Une concurrence déloyale pour l'intérim ?**

**Int.** : *Les groupements d'employeurs ne risquent-ils pas de représenter une concurrence déloyale pour les agences d'intérim ?*

**Bernard Tommasini** : Nous ne serions effrayés par le développement des groupements d'employeurs que s'ils avaient une vocation marchande, ce qui n'est pas le cas dans leur statut actuel. Nous avons d'ailleurs réussi à faire casser un jugement favorable à un groupement d'employeurs qui fournissait des salariés à des entreprises extérieures à l'association, ce qui était une forme détournée d'intérim.

### **Les métiers "saucissonnables"**

**Int.** : *Les formules de multi-salariat que vous avez évoquées se fondent sur un saucissonnage parfois très fin du temps, avec alternance plus ou moins rapide d'une entreprise à l'autre ; mais à quels métiers au juste peuvent-elles s'appliquer ? Dans les métiers dits "intellectuels", où l'on ne sait pas exactement quand le travail commence ou finit, le découpage des heures de travail me paraît difficilement réalisable.*

**M. B.** : Il est vrai qu'un consultant, par exemple, aurait du mal à adopter un rythme fixe de 2 jours/3 jours, puis 3 jours / 2 jours. Mais beaucoup d'activités fonctionnelles peuvent se "découper en rondelles", comme certaines responsabilités commerciales, ou encore le travail d'un ingénieur qualité.

### **Une précarité généralisée ?**

**Int.** : *Je crois que la population des précaires est beaucoup plus vaste que celle qui vient d'être décrite ; j'y ajoute notamment tous ceux qui sont petits commerçants, artisans, et éventuellement chefs de petites entreprises. Le statut de sécurité de l'emploi est vraiment minoritaire en France !*

**P. V.** : Vous avez raison de dire que les commerçants et les entrepreneurs individuels connaissent une forme de précarité. Mais si l'on se replace d'un point de vue historique, il est clair que tous les progrès sociaux ont été construits progressivement à partir des revendications des salariés, les professions indépendantes ou les agriculteurs réclamant ensuite les mêmes assurances sociales. Sur la longue durée, on observe un mouvement puissant et continu vers plus de sécurisation.

### **La réforme du Droit du Travail**

**Int.** : *Ne faudrait-il pas revoir complètement le Droit du Travail ?*

**B. T.** : En ce qui concerne l'intérim, je ne crois pas : même si la législation française est beaucoup moins permissive que les législations anglo-saxonnes, notre profession est parfaitement à même de se développer dans le cadre qu'elle impose. Le pourcentage de travailleurs intérimaires est

de 3 % de la population active aux Pays-Bas, de 2 % dans le monde anglo-saxon, et de 1,5 % en France, ce qui n'est pas un mauvais score : certains pays ayant une législation sociale plus permissive que la nôtre n'atteignent pas cette proportion. De toute façon, je considère que le juridique a toujours "suivi" la réalité : à nous de faire évoluer cette réalité, et nos éminents juristes modifieront le Code en conséquence.

**P. V.** : Pour ma part, et bien que j'aie personnellement contribué à cette inflation qui, en vingt ans, a multiplié par trois le volume du Code du Travail, je crois qu'en effet une réforme devient de plus en plus nécessaire. Beaucoup d'inspecteurs du travail disent que c'est un tonneau percé et qu'il est désormais inopérant. À force de vouloir continuellement faire du Code du Travail une "photographie" de la réalité économique, on a construit un mécanisme de règles qui nous rend paradoxalement incapables de nous adapter aux évolutions en cours. Sans doute faudrait-il remettre l'accent sur les grands principes qui fondent la relation de travail, et se donner la liberté de les décliner à travers les démarches contractuelles, depuis la négociation de branche jusqu'aux négociations locales, de sorte qu'on puisse les adapter le plus précisément possible aux réalités économiques et sociales.

**B. B.** : Les inspecteurs du travail que nous avons rencontrés nous ont effectivement dit qu'ils se sentaient incapables aujourd'hui d'assurer le respect du Code du Travail : l'exception et l'illégalité sont devenues la règle, que ce soit en matière de renouvellement des CDD ou de contrats de travail temporaire. On voit par exemple des contrats de travail hebdomadaires se renouveler tout au long d'une année. C'est pourquoi, dans notre étude, nous nous sommes orientés plutôt vers des solutions d'organisation ou de régulation interne que vers un surcroît de réglementation. De toute manière, la situation varie tellement d'un secteur à l'autre que les tentatives de réglementation paraissent souvent bien vaines. Il est par exemple très difficile de déterminer quel doit être le pourcentage maximum de CDD dans une entreprise : certains secteurs pourront justifier un taux de 5 %, d'autres, un taux de 15 %.

### **On demande des imprésarios**

**Int.** : *Encore faudrait-il être sûr qu'un CDI représente vraiment une sécurité ; or nous savons tous que non : même avec un CDI, on peut se faire licencier du jour au lendemain. Je crois que la vraie différence n'est pas entre les CDI et les CDD ; elle est entre les gens qui ont une vraie qualification, et ceux qui n'en ont pas. La différence entre les intérimaires "réguliers" et les autres, c'est, à mon avis, que les premiers ne sont pas des "mendiants de travail" : ils ont de la compétence, de l'énergie, de la disponibilité, ce qui leur donne une capacité de négociation par rapport aux employeurs.*

**B. T.** : La notion de qualification me paraît insuffisante : considérez-vous qu'un cariste qui sait taper sur un clavier, ou encore un manutentionnaire qui accepte de décharger des pneumatiques au mois d'août, sont qualifiés ou non ? Mon expérience m'a montré que bien souvent - vous m'excuserez de plaider pour ma paroisse - le problème qui se pose est en réalité celui des intermédiaires : nous manquons cruellement d'imprésarios qui soient capables de repérer des besoins insatisfaits et de détecter les compétences qui permettront d'y répondre.

### **Que sont devenues les anciennes solidarités sociales ?**

**Int.** : *Pour prendre un peu de recul, je voudrais faire observer que l'idée selon laquelle la dignité de chacun se fonde sur sa feuille de paie est somme toute très récente. Jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle, et notamment jusqu'à la loi Le Chapelier, qui a aboli toutes les formes de corporations, les solidarités sociales s'exprimaient au niveau des familles, des fermes, des corporations, des congrégations religieuses... Tout cela a été supprimé lorsqu'on a créé des "individus libres et égaux en droit" ; ces individus sont très heureux en période d'inflation et*

*de croissance, où la feuille de paie est garantie à tout le monde, mais cela se gâte lorsque la croissance ralentit. Est-ce qu'il ne serait pas temps de retrouver des modes de vie collective qui permettraient à chacun, avec ou sans feuille de paie, d'avoir sa place dans la société et d'y vivre dignement ? Il y a quelques mois, lors d'une autre soirée de l'École de Paris, deux autres ingénieurs du corps des Mines s'interrogeaient sur le fait qu'il y a de plus en plus de pauvres dans une France qui est pourtant de plus en plus riche<sup>1</sup> ; ce n'est pas forcément par la fuite en avant vers une production de richesses matérielles toujours plus grande que nous résoudrons le problème de la précarité.*

**P. V. :** Pour avoir étudié de près ce que produit l'exclusion sociale, je peux vous dire que ce que les bénéficiaires du RMI réclament, c'est bien un travail et une feuille de paie, précisément parce qu'ils ont perdu tout autre lien social, qu'il s'agisse de la famille ou encore des rapports de voisinage. La reconstruction du lien social ne peut passer pour eux que par le fait de trouver un emploi, et on ne peut pas ne pas en tenir compte.

### **Pour un travail à la carte**

**Int. :** *On n'a parlé ce soir que du multi-salariat lié à la conjoncture économique, mais je voudrais apporter un témoignage de multi-salariat voulu : je suis ingénieur-système quatre jours par semaine à l'Association Française des Utilisateurs d'Unix et animateur un jour par semaine au Centre Social Belleville (csbelleville@wanadoo.fr). Grâce au bug de l'an 2000, les informaticiens ne manquent pas de travail actuellement, ce qui m'a permis de négocier une forme inhabituelle de multi-salariat. Je pense qu'il y a de plus en plus de gens que le travail à temps plein ne satisfait pas, et qui voudraient aussi pouvoir consacrer du temps à ce qui les passionne, même si cela entraîne pour eux une perte de salaire. Cette formule permet en outre un transfert de compétences de l'un des postes vers l'autre, ce qui est intéressant à la fois pour l'individu et pour l'entreprise ; elle permet enfin d'étendre son réseau personnel de relations, et d'avoir ainsi des perspectives plus variées si une reconversion s'avérait nécessaire.*

<sup>1</sup> Arnaud Grévoz et Martin Vancostenoble, *Des Français plus pauvres dans une France plus riche*, Journal de l'École de Paris du management, N°9.

Présentation des orateurs :

Folco Aloisi de Larderel : Ingénieur des Télécommunications actuellement au Massachusetts Institute of Technology. Coauteur d'un rapport rédigé dans le cadre de la formation de l'École des mines de Paris "*La flexibilité sans précarité*".  
faloisid@mit.edu

Bruno Bensasson : Ingénieur des Mines, chef de la division des installations nucléaires de la DRIRE de Basse-Normandie. Coauteur d'un rapport rédigé dans le cadre de la formation de l'École des mines de Paris "*La flexibilité sans précarité*".  
bruno.bensasson@industrie.gouv.fr

Bernard Tommasini : Diplômé de l'ESSEC, directeur général de Kelly Service France et administrateur du SETT (Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire) est dirigeant d'entreprises depuis une dizaine d'années, a été auparavant manager chez Andersen Consulting.

Pierre Vanlerenberghe : Chef du service des affaires sociales au Commissariat général du Plan. Ancien dirigeant syndical (CFDT), ancien dirigeant d'entreprise (Saint-Gobain), il a évalué le RMI et a participé à de nombreux travaux du Plan, notamment aux rapports Boissonnat et Charpin.

Diffusion mai 1999

---