



**HAL**  
open science

# Restructurations et reclassements : vers une redéfinition des responsabilités

Bernard Gazier

► **To cite this version:**

Bernard Gazier. Restructurations et reclassements : vers une redéfinition des responsabilités. *Droit Social*, 2007, 3, pp.259 - 267. halshs-00270374

**HAL Id: halshs-00270374**

**<https://shs.hal.science/halshs-00270374>**

Submitted on 4 Apr 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Restructurations et reclassements : vers une redéfinition des responsabilités

Bernard GAZIER,  
professeur de Sciences Economiques,  
Université Paris 1

Le débat sur la « flexicurité » n'a pas été emporté avec la débâcle du CPE en France. Je fais partie des gens qui s'en réjouissent.

Et pourtant le terme a peu pour séduire. D'importation hollandaise et anglo-saxonne, il est laid, équivoque voire trompeur. Il semble par exemple présupposer comme évidents un partage des rôles simpliste et une urgence inexacte : les firmes auraient soif de flexibilité et les travailleurs ne réclameraient que de la sécurité. Comme si les firmes n'avaient pas besoin de stabilité et les travailleurs de flexibilité ! Il emmènerait ainsi d'emblée sur le terrain de certains poncifs, eux aussi inexacts, selon lesquels une instabilité accrue de la demande des produits devait se traduire par une précarité plus grande de l'emploi. Les évolutions de la demande tout comme celles de l'emploi ne peuvent se résumer à un tel constat, et leurs liens n'ont rien de mécanique.

Malgré ces défauts il a l'intérêt de prendre à bras le corps une évidence à laquelle de plus en plus nombreux les Français sont sensibles, notamment du côté syndical : la base de stabilisation traditionnelle des travailleurs (sur des emplois à temps plein de type industriel) est devenue trop étroite dans le contexte actuel d'interdépendance accrue des économies nationales. De nouveaux défis, de nouveaux besoins et aussi de nouvelles opportunités et de nouveaux droits sont apparus, qui plaident en faveur d'un réexamen du système entier de protection de l'emploi et des travailleurs dans un pays comme le nôtre. On peut résumer l'enjeu en disant qu'il s'agit de se situer « au-delà de l'emploi » (Supiot (dir) 1999) ou encore de passer d'une protection de l'emploi à une protection de la personne. C'est pourquoi dans un récent ouvrage au titre volontairement provocateur : « l'introuvable sécurité de l'emploi », Peter Auer, économiste autrichien travaillant au BIT, et moi-même, avons pris le parti de l'utiliser, mais en le réinterprétant (Auer et Gazier 2006).

En très gros, nous plaidons pour le passage d'une définition restrictive à une définition élargie. La première est celle que promeut par exemple l'OCDE, qui considère le triangle formé par l'ensemble des dispositions protectrices de l'emploi, les politiques de l'emploi, et la protection sociale. La « flexicurité » consiste alors à affaiblir les protections de l'emploi en contrepartie d'un accroissement des interventions des politiques de l'emploi et d'un renforcement de la protection sociale. Nous retrouvons les poncifs évoqués plus haut. La définition plus large que nous avons adoptée réintègre les adaptations effectuées au sein des firmes et les interventions conduites par les pouvoirs publics locaux tels que les Régions ou les municipalités. Dès lors la palette des adaptations possibles aux défis de la globalisation et des mutations de l'« économie fondée sur la connaissance » s'élargit en prenant en compte par exemple le développement de la polyvalence et la gestion de carrières reposant sur des partenariats locaux. Elle n'exclut pas, dans certains cas, l'échange de protections

traditionnelles de l'emploi contre de nouvelles protections, fondées par exemple sur la constitution de réseaux.

Oui, mais dans quels cas et à quelles conditions ? n'est-on pas condamné, surtout dans le cas français, à quitter le sol ferme des obligations et accords collectifs pour aller se perdre dans les sables mouvants des partenariats révisables, des bonnes intentions affichées et des rapports de force toujours en défaveur des salariés ? L'érosion de la solidarité, la montée de l'individualisme et du chacun pour soi serait ainsi l'horizon « noir » du modèle social français (Dupeyroux 2005).

Les quelques propos qui suivent visent à montrer que ces risques existent, mais aussi qu'ils ne doivent pas conduire à jeter le bébé avec l'eau du bain et que des perspectives générales d'action voire de reconquête peuvent être dessinées. Nous allons nous centrer sur la question la plus emblématique du débat sur l'emploi, celle des licenciements collectifs et du destin des travailleurs ainsi arrachés à la sécurité d'un emploi qu'ils avaient souvent perçue comme indéfinie et pour laquelle ils avaient souvent consenti de lourds investissements personnels (Raveyre (dir) 2005).

Une double série de travaux internationaux ancrent ces réflexions. D'une part, menées depuis 1995, les recherches en termes de « marchés transitionnels du travail » et qui proposent des pistes de réforme tant des politiques publiques de l'emploi que de la relation salariale elle-même (Schmid et Gazier (dir) 2002 ; Gazier 2005). D'autre part une recherche comparative en voie d'achèvement sur la gestion des licenciements collectifs dans cinq pays européens : le programme MIRE<sup>1</sup>. Ces investigations ont nourri une triple conviction ; la première est que le mouvement des transformations auxquelles nous assistons est mondial, et donc que les réactions qu'elles suscitent ne doivent pas se limiter à un cadre national ; la seconde est que les dispositifs français, longtemps fondés et relativement efficaces, ont désormais perdu leur cohérence, ce qui permet d'expliquer une bonne part des inquiétudes et des crispations observées dans notre pays ; la troisième est qu'il est des détours nécessaires. L'aménagement collectif des trajectoires des travailleurs, loin d'être un substitut défensif à la protection de l'emploi, est la base à partir de laquelle les collectivités concernées peuvent à reconquérir des marges de manœuvre afin négocier efficacement sur l'emploi : mais ceci suppose une redéfinition des responsabilités qu'il convient d'explicitier et de proposer au débat. Nous procéderons en cinq temps. Tout d'abord, les pratiques françaises seront très brièvement situées au regard des restructurations tels qu'elles s'opèrent actuellement dans quelques pays européens. Ensuite, un retour en arrière permettra de repérer les points forts du partage des responsabilités qui s'est instauré en France dans les années 1960 – 1970 et les difficultés qui sont apparues depuis lors. On pourra alors considérer quelques unes des voies de réforme actuellement proposées, qu'il s'agisse de renforcer la réglementation ou au contraire de l'alléger. Enfin seront esquissées quelques pistes dans la perspective de la « flexicurité » collective et structurée que je souhaite défendre, d'abord dans le cadre français puis dans un cadre européen.

1. Comment se passent les restructurations en Europe au tournant de ce millénaire ? Dans notre monde quadrillé de statistiques, les zones d'ombres demeurent vastes sur ce terrain. Il est vrai que processus enclenche le plus souvent une logique de dispersion qui rend difficile à suivre le destin des travailleurs concernés. Mais en fait, l'étude attentive des licenciements

---

<sup>1</sup> « Monitoring Innovative Restructuring in Europe », recherche financée par le Fonds Social Européen et coordonnée par Frédéric Bruggeman (Syndex). Les cinq pays sont l'Allemagne, la Belgique, la France, le Royaume-Uni et la Suède. Pour un aperçu des travaux, voir le site [www.mire-restructuration.eu](http://www.mire-restructuration.eu)

collectifs reste un sujet tabou, hors des « unes » des journaux et des montées ponctuelles d'indignation collective. Luttant contre cet état de fait et combinant des cadrages nationaux et des études de cas, l'enquête MIRE a permis de mettre en évidence des traits communs mais aussi de fortes différences entre cinq pays de la vieille Europe. Commençons par les traits communs. Face à l'affirmation d'un risque permanent de restructuration, les tendances actuelles sont marquées par une quadruple transformation. Depuis une dizaine d'années, l'accent s'est fortement déplacé :

- du curatif au préventif
- du maintien des emplois au sens étroit à la promotion d'activités et d'entreprises
- de la gestion séparée d'instruments spécialisés à la gestion intégrée de dispositifs transversaux
- d'une action impulsée d'en haut à la recherche d'initiatives issues des acteurs locaux eux-mêmes, ce qui met en avant les collectivités locales.

Il en résulte une série de priorités, dont les principales sont l'accompagnement individualisé des travailleurs en reconversion, la recherche d'une structure de coordination unique instaurant un leadership sur des acteurs très divers, et l'exigence d'une couverture de tous les groupes concernés.

Sur ce dernier point, les déficiences sont générales, mais leur importance n'est pas la même de pays en pays. Il y a en effet, au sein des marchés du travail nationaux, trois zones très différentes, de taille variable selon les pays. Tout d'abord la zone des grandes firmes, où d'importantes ressources sont en général consacrées à l'indemnisation et au reclassement des salariés licenciés. Ensuite la zone d'influence des politiques publiques de l'emploi, qui offre aux chômeurs indemnisés et/ou pris en charge, des aides moins consistantes tant du point de vue des revenus que des services de reclassement. Et enfin la zone des relations individuelles de marché, dominée par des petites et moyennes entreprises, où les travailleurs sont largement laissés à eux-mêmes. Les répercussions de cette réalité puissamment segmentée et inégalitaire dépendent crucialement du niveau général de formation des travailleurs et de sa validation sociale : là où les qualifications du plus grand nombre sont fortes et transférables, la société est en quelque sorte mieux équipée pour accompagner le rebond professionnel des salariés licenciés, et les risques d'exclusion sont plus faibles.

Même si la procédure des restructurations passe partout par les mêmes étapes obligées (annonce, consultation et éventuellement négociation, établissement d'un plan social, mise sur pied d'une antenne de reclassement et suivi éventuel), les règles du jeu et les priorités varient considérablement d'un pays à l'autre. C'est ainsi que les cas anglais et suédois s'opposent quant au noyau central du contrôle collectif : au Royaume-Uni, où prévaut une logique de renvoi au marché, les acteurs se centrent sur les montants des indemnisations et sur le respect des dispositions anti - discrimination, alors que les Suédois privilégient l'anticipation, la négociation et le reclassement si possible préalable : l'idéal est de ne licencier quelqu'un que s'il a déjà retrouvé un travail. Dans le cas des pays « continentaux » les différences sont notables aussi. En particulier le « plan social » en Allemagne est un document relevant exclusivement de la responsabilité des partenaires sociaux alors qu'il doit être, en France, établi par l'entreprise et approuvé par les représentants des pouvoirs publics. Le point focal du contrôle collectif devient alors double : d'une part les justifications de la décision de licenciement collectif et d'autre part le contenu du plan social, notamment les moyens consacrés aux efforts de reclassement. Des pratiques telles que les accords de méthode, autorisant davantage de négociation entre les partenaires sociaux, restent minoritaires.

2. On constate dans le cas français de très fortes inégalités de traitement et, pour celles et ceux qui devraient être les mieux protégé(e)s, en dépit de nombreux efforts, un fort sentiment de vulnérabilité. Sans doute est-il utile ici d'opérer un bref retour en arrière pour mieux cerner les raisons de cette situation. Le marché du travail français demeure structuré par l'influence dominante de très grandes firmes. Celles-ci faisant face, durant les années cinquante et soixante, à une pénurie de main-d'œuvre ouvrière, qu'elle soit qualifiée ou non, ont pris le parti de recruter directement des travailleurs non formés et de les former en interne. En contrepartie de cet effort elles demandaient un engagement durable, cependant que subsistaient dans les autres secteurs de l'économie de nombreuses opportunités d'emplois moins stables et souvent moins contraignants. Il s'est alors enclenché une mécanique vertueuse où les conquêtes sociales faites dans ce centre puissant et intégrateur/stabilisateur développant des « marchés internes » avaient vocation à se diffuser progressivement vers la périphérie. L'Etat était le garant et parfois l'organisateur de cette diffusion. Tout d'abord il assurait le pilotage et la relance de la croissance en cas de besoin, et assumait par là même un rôle d'employeur de dernier recours. Mais son rôle était plus important encore. En témoignent bien sûr les développements du droit du travail, mais aussi le fonctionnement du Fonds National de l'Emploi créé en 1963, regroupant les instruments de l'intervention publique dans les reconversions, dont les aides étaient souvent conditionnées à la signature de conventions de branche ou d'entreprise. Ou encore la loi Delors de 1971 visant à généraliser un effort minimal des entreprises en matière de formation continue. Cette logique de croissance rapide et de rattrapage des Etats-Unis, ancrée dans la responsabilité conjointe des grandes firmes et des pouvoirs publics, a aujourd'hui disparu et nous sommes face à un double défi, celui de la croissance ralentie et celui de l'arrivée dans un monde massivement tertiarisé et hautement qualifié. Les grandes entreprises ont ainsi changé de priorité, elles recrutent désormais des salariés qualifiés voire très qualifiés et ne souhaitent plus s'attacher à vie une main-d'œuvre loyale et initialement peu formée. Ce qui a bouleversé la structure même de la segmentation et a peu à peu vidé de leur sens les espoirs d'intégration antérieurs.

En simplifiant à outrance, dans un contexte macroéconomique rendant difficile de relancer directement la croissance, trois types de réponses ont été explorés par les pouvoirs publics face aux difficultés qui se sont accumulées. Le premier, conservatoire, a visé à utiliser et renforcer directement les dispositifs existants. L'usage à grande échelle des préretraites est ainsi devenu la composante obligée et majoritaire de toute restructuration en France. Elles permettaient de conserver tels quels les « marchés internes », en les purgeant des travailleurs plus anciens et des moins qualifiés. D'autre part des ajustements fréquents de la loi et de la réglementation ont recherché une opérationnalisation accrue du contrôle de l'administration publique sur les opportunités de reclassement, qui a abouti à l'obligation de fournir des « offres valables d'emploi » ; un second type d'intervention, plus ponctuel, a cherché à relancer la mécanique d'intégration centrale, via des mesures telles que les 35 heures. Le troisième type de réponse, que l'on peut qualifier de « structurel », a cherché à tenter de s'accommoder des faibles niveaux de qualifications en favorisant une baisse, compensée ou non, du coût salarial. Compensée dans le cas des exonérations de charges sociales et de la Prime pour l'Emploi ; non compensée ou très partiellement compensée dans le cas des emplois précaires (aménagement en vase communicants des CDD et de l'intérim) et des temps partiels, le tout convergeant vers l'apparition, à la fois non voulue et largement induite, des « working poor ».

La plupart des chercheurs en conviennent : sans être négligeables les résultats des ces politiques n'ont pas été à la hauteur des efforts consentis (L'Horty 2006), et c'est aussi vrai des restructurations, y compris pour les plus favorisés des travailleurs, ceux qui bénéficient

d'un plan de reclassement. En effet l'obligation de reclassement faite aux grandes entreprises est une obligation de moyens, non de résultat. Si un travailleur a accepté une offre d'emploi qui a été considérée comme valable par les pouvoirs publics et se retrouve six mois plus tard à nouveau sans emploi, les protections antérieures ont disparu. Et si ses qualifications sont demeurées faiblement transférables, les perspectives de rebond sont faibles voire nulles. Nous avons donc un système fortement inégalitaire (moins de la moitié des chômeurs sont actuellement indemnisés en France) et devenu faiblement sécurisant à moyen ou long terme, même pour les personnes qu'il est censé protéger.

3. La pertinence de ce diagnostic est souvent contestée par des économistes qui insistent, à juste titre, sur la faiblesse de la croissance en France depuis de longues années et en font la principale voire l'unique cause des problèmes rencontrés. Il est vrai qu'un marché du travail stimulé par une croissance rapide et fortement demandeur de travailleurs de toutes qualifications serait l'idéal et qu'un point annuel de croissance supplémentaire serait le bienvenu pour faciliter les mobilités voire pour renverser les anticipations pessimistes des travailleurs. Il est vrai aussi que l'état actuel de la construction européenne laisse place à des stratégies nationales non coopératives et fait de la zone Euro une sorte de bouclier mou autorisant un confort relatif (pas de sanctions monétaires telles qu'une dévaluation forcée en cas de déficits excessifs), mais imposant dans le même temps, au travers de la discipline anti-inflationniste de la Banque Centrale Européenne et des politiques de concurrence, une sorte de blocage des uns par les autres. C'est ainsi par déficience de construction que le marché du travail serait sollicité indûment dans ses capacités d'adaptation, et ce serait une erreur majeure de chercher à les renforcer, voire de faire fonds sur elles de quelque manière que ce soit.

Ces arguments sont exacts, mais partiellement seulement. D'une part certains pays européens avec des performances de croissance relativement modestes font mieux que nous sur le plan de l'emploi et du chômage ; c'est par exemple le cas de l'Autriche, dont le taux de croissance actuel est tout à fait similaire au nôtre sur moyenne période, et dont le taux de chômage actuel est entre 5 et 6 %, alors que ce petit pays à main-d'œuvre chère et qualifiée est cerné par une série de compétiteurs à la main-d'œuvre bon marché tels que la Tchéquie, la Slovaquie, la Hongrie et la Slovénie. A moins de supposer que seul le plombier polonais est inquiétant pour les travailleurs des vieux pays européens, on peut en conclure qu'il a place pour des initiatives sur le marché du travail et autour de lui, sans qu'elles consistent à rechercher un simple abaissement du coût du travail. D'autre part le bon sens et de nombreuses analyses sur la mauvaise spécialisation internationale française (Fontagné et Lorenzi 2005) suggèrent que l'enlisement macroéconomique actuel n'admet pas pour seule explication les défauts de coordination de l'Europe ou la gestion timorée de nos dirigeants : c'est seulement un certain type de travail qualifié, joint à des politiques actives de recherche- développement et à des entreprises innovantes, qui peut garantir une croissance durable et forte. Ajoutons pour finir que le constat indéfiniment repris du déficit de croissance actuel permet à bon compte de s'exonérer de la réflexion, de plus en plus nécessaire, sur le contenu de cette croissance tant désirée.

En fait la croissance rapide était une des conditions du compromis social antérieur esquissé plus haut, et ceci explique l'insistance mise sur elle dans notre pays. Mais faut-il garder ce compromis et cela est-il seulement possible ? En ce qui concerne les licenciements collectifs et l'éventuelle réorganisation du marché du travail, deux grandes voies peuvent être opposées dans les débats et propositions actuels. L'une consiste à renforcer les réglementations, ce qui conduit à préconiser l'instauration d'une dose de protectionnisme, de préférence à l'échelle

européenne. L'autre consiste, au contraire, à alléger les protections de l'emploi ; la voie retenue est de les homogénéiser afin de les rendre, en moyenne, moins contraignantes.

Examinons les brièvement. La première est en phase avec l'inquiétude de l'opinion publique telle qu'elle est relayée par les personnalités politiques prônant le refus des « licenciements boursiers », et elle cherche à contraindre les grandes firmes en renforçant l'autorité de l'Etat ou des pouvoirs politiques locaux sur leurs décisions concernant l'emploi. Le problème alors rencontré est celui des menaces de délocalisation ou de moindre investissement sur le site que l'on veut pourtant protéger. On peut alors chercher à obtenir des firmes qu'elles s'engagent à maintenir l'emploi à long terme dans la mesure où elles profitent d'infrastructures de bonne qualité et bénéficient d'aides publiques. Et les contraindre à rembourser dans le cas où elles ne tiendraient pas leurs engagements.

Mais ceci ne protège pas contre la concurrence des pays à très faibles coûts salariaux, et ces mesures peuvent renforcer leur attraction, nourrissant une spirale défensive. Jacques Sapir (Sapir 2006) propose de recréer des marges de manœuvre pour l'Etat national : il défend une renaissance du protectionnisme « social » européen, appliqué à l'échelle mondiale. Il s'agit selon lui d'instaurer le « juste-échange » à la place du « libre-échange » (p. 142), en mettant en place des « protections tarifaires visant les pays extérieurs à l'Union Européenne où la productivité est comparable à celle des économies européennes mais qui adoptent délibérément des systèmes sociaux, fiscaux et une protection écologique moins contraignants » (ibid p. 145). Deux compléments donnent à cette politique une dimension plus concertée. D'une part à mesure que la productivité et les efforts social, fiscal et écologique dans un pays convergent avec les pratiques européennes, un engagement symétrique de désarmement douanier serait pris par l'Europe. Ensuite et surtout, les montants prélevés à l'occasion de l'entrée des produits issus d'un pays donné lui seraient reversés pour financer une caisse de développement social et écologique.

Cette perspective est séduisante mais elle apparaît, à la réflexion, fragile et paternaliste. D'une part il faut imaginer l'Europe faisant en quelque sorte l'éducation sociale et écologique du reste du monde par un jeu sans cesse révisé de barrières et d'incitations. D'autre part elle suppose un fort accord en interne des différents Etats membres pour renoncer à bénéficier de produits à faible coût issus du monde en voie de développement, et expose évidemment en cas de désaccords à des risques de rétorsions en provenance de pays tiers. Elle reste en fait partielle. Bien d'autres éléments devraient être ici introduits pour lui donner sa cohérence, car il s'avère nécessaire de la situer dans un ensemble plus vaste et plus complexe d'interdépendances. Donnons- en quelques unes. Tout d'abord, l'attitude européenne en matière d'accords internationaux concernant le développement durable, par exemple à propos d'émissions toxiques et de pollution ; ne serait-ce pas l'Europe (ou plus encore les USA, évidemment) qui pourrait/devrait être incitée à aller de l'avant et à réformer ses politiques énergétiques, automobiles, etc. notamment sous la pression des organisations internationales sans but lucratif et en coopération avec elles... il en va de même pour la politique suivie par les Etats européens en matière de dette des pays pauvres et leur attitude, pour le moins différenciée, en matière de paradis fiscaux et d'investissements financiers de court terme. Tous ces éléments rendent cette voie difficile à explorer en attendant la réorganisation du commerce mondial et l'imposition, avec l'appui du BIT, de véritables normes du « travail décent ».

L'autre voie, l'allègement des contraintes, est celle du contrat de travail unique, déjà abondamment discuté dans les colonnes de *Droit Social*, et qui apparaît ici encore, dans la

perspective qui est la nôtre, porteuse de dangers et faiblement efficace. Selon les promoteurs d'une telle réforme, on ferait d'une pierre trois coups. D'abord, on mettrait fin à une source majeure d'inégalités entre salariés, celle des statuts d'emploi. La lente progression du Contrat à Durée Déterminée et de la précarité qui en résulte serait stoppée, au profit d'expériences diverses d'embauche se consolidant progressivement. Ensuite on organiserait sur une base simple la solidarité collective à l'égard du chômage. En effet, les projets les plus aboutis (Cahuc et Kramarz 2005) prévoient d'une part le paiement par l'entreprise d'une prime de licenciement liée à l'ancienneté, calibrée de telle manière qu'elle encourage la stabilisation des travailleurs. Croissante avec l'ancienneté, elle serait en revanche décroissante en pourcentage des salaires versés. Et d'autre part, le paiement par l'entreprise d'une contribution de solidarité proportionnelle au salaire permettrait de financer l'assurance – chômage. Enfin on ferait cesser le pouvoir des juges et les obligations indues qui pèsent sur les entreprises en cas de licenciements. Les obligations de l'entreprise s'arrêteraient aux contributions que nous venons d'évoquer, et ne concerneraient plus le reclassement des salariés licenciés.

En dépit de sa séduction apparente et de son pedigree « flexicuritaire » (elle s'inspire d'une réforme hollandaise visant à sécuriser le travail temporaire, faite en 1997 et inaugurant cette étiquette), cette idée du contrat unique est une fausse bonne idée si elle doit constituer la mesure – phare du renouvellement tant attendu. D'abord, elle ne répond pas efficacement aux trois objectifs ci-dessus (Barthélémy et al. 2006). Dans ses formulations actuelles, le contrat unique ne sera pas si unique que ça. Il ne concerne pas les salariés de la fonction publique (un salarié sur quatre en France) et ne s'applique pas aux intérimaires. Ensuite, le CDD était là d'abord pour répondre aux besoins qui naissent des activités saisonnières, des remplacements pour des périodes telles que des congés de maternité... et apportait justement une protection renforcée dans ces cas. Avec cette réforme il resterait donc beaucoup d'inégalités. Et pour satisfaire des besoins saisonniers légitimes, les entreprises seraient forcées de mettre fin rapidement et sans explications à certains contrats uniques, ce qui laisserait leurs titulaires avec moins de protection qu'avant et ouvrirait la voie à d'autres contestations juridiques. Des objections identiques ont été formulées en Allemagne où a eu lieu au début 2006 un débat similaire. Elles ont été formulées par le patronat allemand, conscient du rôle utile joué par les contrats courts.

Et cette idée conduit à un abandon. Sous couvert de débarrasser les entreprises des obligations de reclassement dont nous avons vu les contraintes, le formalisme et souvent le faible rendement, l'instauration du contrat unique organise leur défection complète à l'égard de leurs salariés une fois le contrat de travail rompu et leur indifférence permanente à l'égard des territoires et des régions dans lesquelles elles sont implantées. En somme : un affaiblissement majeur de la négociation collective et de l'engagement des firmes dans le champ de l'emploi et des trajectoires professionnelles.

Nous pouvons bien sûr garder l'idée hollandaise d'engagements réciproques progressifs du travailleur et de son employeur. Mais elle n'implique pas l'établissement d'un contrat unique, elle suppose de moduler de manière cohérente les engagements et contraintes des divers contrats. Si l'on reste dans cette logique, fort étroite au demeurant, d'action sur les coûts occasionnés par des contrats, il est possible par exemple de taxer davantage les CDD pour les décourager. Mais sera-ce l'essentiel pour organiser les mobilités protégées qui manquent en France ? Les inégalités entre travailleurs pourvus d'un CDI sont actuellement largement aussi fortes qu'entre travailleurs intégrés sous différents contrats. Quoi de commun entre les perspectives de carrière d'un technicien de l'informatique et d'une ouvrière du textile, tous



deux en CDI ? ou encore, entre deux salariés de même qualification, mais l'un travaillant dans une entreprise donneuse d'ordre et l'autre dans une entreprises sous-traitante, à la merci d'un non - renouvellement de commande ? Nous retrouvons ici la segmentation du marché du travail, qui peut certes s'appuyer sur les différences de statut mais aussi bien exister au sein d'un même statut.

Résumons les choses du point de vue du partage des responsabilités. Les uns considèrent qu'il est à l'heure actuel satisfaisant en France (ou du moins qu'on ne peut rien attendre de sa modification). C'est le cas de ceux qui s'en remettent à une initiative de relance macroéconomique. D'autres estiment qu'il faut mieux utiliser voire étendre le cadre existant et pousser les entreprises, et singulièrement les grandes entreprises, à prolonger leurs engagements vis-à-vis de leurs salariés, qu'il s'agisse de les conserver en leur sein ou de leur garantir une reconversion durable. Ceci devrait résulter d'un renforcement du contrôle de l'administration publique et de l'instauration de négociations plus exigeantes entre les pouvoirs publics nationaux et/ou locaux et ces mêmes entreprises, dans un contexte défensif<sup>2</sup>. Enfin d'autres proposent, au contraire, d'exonérer les entreprises de toute responsabilité hors du paiement de la prime de licenciement censé prendre en compte la dimension « sociale » de l'emploi au-delà de sa simple contribution productive. Il y aurait alors un renvoi d'une part aux travailleurs eux-mêmes et d'autre part au Service Public de l'Emploi (par exemple Cahuc et Karmaruz proposent d'en renforcer le contrôle sur les initiatives prises par les chômeurs).

4. Pour avancer dans cette discussion, on peut tout d'abord rappeler les principes d'une gestion souhaitable des « transitions » tels qu'ils ont été formulés il y a déjà plus de dix ans dans la littérature des « Marchés transitionnels », et revenir brièvement sur un exemple de « bonne pratique » désormais bien connu et souvent présenté comme emblématique dans un contexte d'Europe continentale : celui des « fondations de travail » autrichiennes, pour en établir le sens et la portée. On s'attachera alors à l'élargissement du périmètre des acteurs et au nouveau partage des responsabilités qui devrait en résulter.

Les quatre principes le plus souvent retenus (Schmid et Gazier (dir) 2002 et Gazier 2005) sont les suivants : « empowerment » des personnes, soit extension de leurs marges de manœuvre et du champ de leurs décisions possibles ; solidarité entre les différents groupes de travailleurs ; co-financement et gestion partagée ; et gestion par projet. C'est ainsi la mobilisation des collectifs concernés eux-mêmes qui apparaît centrale, et elle est minimisée dans les propositions que nous venons de passer en revue. Elle est mise en avant dans l'expérience particulière des « fondations de travail » autrichiennes.

Ce dispositif déjà ancien (qui date de la fin des années 1980) consiste à combiner des cellules de reclassement stables par définition (puisque qu'elles sont des fondations disposant des revenus d'un capital qui leur a été attribué par la firme engageant des restructurations) et des « partants » volontaires (Winter –Ebmer 2001). Les ressources des cellules de reclassement sont composées, outre les revenus de leur capital, des moyens du Service Public de l'Emploi, de l'abandon par les travailleurs en reclassement d'une partie importante de leurs indemnités, et enfin d'une contribution payée par les travailleurs restant dans l'entreprise. Celle-ci, destinée à financer les formations complémentaires des « partants », revient en moyenne à 0,2 % de la masse salariale et reste donc tout à fait modeste. Mais elle permet de saisir la philosophie d'ensemble du dispositif : aide toi (*collectivement*) et le ciel t'aidera. L'entreprise n'intervient pas dans le processus de reclassement, mais elle se sépare durablement d'une

---

<sup>2</sup> C'est ainsi que tout un débat sur les contreparties des aides publiques à l'emploi accordées aux entreprises se développe depuis quelques années (Conseil d'orientation de l'emploi 2006).

petite portion de son capital et admet que ce sont des volontaires qui vont la quitter. Les évaluations disponibles montrent que ceux –ci ne manquent pas, des travailleurs à la recherche d'un meilleur emploi ou d'une promotion aux personnes dont le conjoint ou la conjointe est muté(e) dans une autre région. Elles montrent aussi que le système est efficace parce qu'il propose aux employeurs des salariés qui sont dans l'ensemble bien formés (c'est le résultat du système de formation professionnelle autrichien, proche du système « dual » allemand), sûrs d'eux-mêmes et de leurs appuis, et qui ont bonne réputation (ce ne sont des volontaires, pas des « perdants » qui résultent du tri des moins productifs et sont alors, d'emblée, étiquetés en tant que tels).

Tristesse de la bonne pratique : elle n'est évidemment pas transférable. Elle suppose deux choses dont nous sommes loin en France. D'une part des travailleurs aux fortes qualifications professionnelles bien reconnues et donc transférables ; et d'autre part des procédures de concertation avec les partenaires sociaux et les pouvoirs locaux qui, à partir d'une annonce à l'avance des licenciements, laissent le temps à la cellule de s'organiser, et aux volontaires de se déclarer, sans mettre une communauté aux abois. Ensuite, et en cela l'exemple a désormais un peu vieilli, elle est doublement incomplète ; le lien aux initiatives locales et à d'éventuelles négociations reste implicite ; et la question des travailleurs « périphériques » moins protégés, tels que les travailleurs en contrats courts ou en missions d'intérim, n'est pas posée.

Comme nous l'avons vu, la montée en puissance des collectivités locales en Europe s'est accompagnée d'une série de passages : du curatif au préventif, du maintien des emplois au sens étroit à la promotion d'activités et d'entreprises, de la gestion séparée d'instruments spécialisés à la gestion intégrée de dispositifs transversaux, et d'une action impulsée d'en haut à la recherche d'initiatives issues des acteurs locaux eux-mêmes. Il en résulte un autre type d'engagement des firmes, illustré par la constitution de partenariats de formation : une ou plusieurs entreprises appuyant un institut de formation professionnelle, lui-même co-financé par les pouvoirs locaux.

Ce type de responsabilité locale à long terme est connu depuis longtemps, et il correspond à des pratiques anciennes d'entreprises, soit soucieuses du territoire dans lequel elles sont implantées, soit regroupées dans des solidarités de type « district ». Il conduit à déborder du périmètre strict des besoins en main d'œuvre ressentis par la firme, qui va contribuer à la formation de travailleurs destinés à exercer durant tout ou partie de leur carrière dans d'autres entreprises. Mais peut-être viendront-ils chez elle ? Et de toutes façons celle-ci va recruter des travailleurs formés par d'autres. Cette logique d'intérêt bien compris intègre aussi des effets de réputation, et elle peut pousser certaines grandes firmes à réindustrialiser, avant de partir, les sites qu'elles décident de quitter, afin de générer des activités de substitution. Deux exemples sont ici parlants. Le premier est celui de l'engagement local déjà ancien et attentivement étudié de certains grandes groupes, dont Saint – Gobain, sur leurs sites français (Raveyre 2001) ; le second, plus récent, est celui du Centre National d'Etudes Spatiales (CNES ; Nabet 2007) qui prévoit, sur son bassin d'implantation de Toulouse, des clauses particulières à ses appels à sous-traitants, destinées à assurer une « transition sociale ». La préoccupation de cette très grande entreprise donneuse d'ordres est d'entretenir le potentiel entier de compétences disponible dans le tissu économique et social local, et de minimiser les effets destructeurs de la mise en concurrence d'entreprises de petite taille. La clause de transition sociale consiste pour l'entreprise tête de pont d'un réseau de sous-traitants à s'engager, si elle est sélectionnée, à deux choses : d'une part à redistribuer parmi ses concurrents malheureux les éventuelles activités supplémentaires qui résulteraient de l'exécution du contrats ; et d'autre part à participer aux activités de création et d'entretien de

compétences sur le site. Ces deux engagements doivent faire l'objet d'évaluations chiffrées figurant dans le budget de réponse à l'appel d'offre. Soulignons qu'il y a là une première réponse aux interrogations sur l'inégale couverture des garanties offertes aux travailleurs périphériques.

Ces formes d'affirmation de la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise », de plus en plus sophistiquées on le voit, peuvent bien être labellisées dans l'espoir de leur systématisation : elles reposent sur la bonne volonté de la firme et sur sa perception de son intérêt bien compris. Serions-nous ramenés, sur un terrain désormais élargi, aux inquiétudes mentionnées au tout début de cette contribution ? Avec de surcroît une dissolution des enjeux et des responsabilités ? Nous pensons qu'il faut revenir sur les bases mêmes des interventions collectives concernant l'emploi, et intégrer ce type de développements dans un ensemble visant explicitement à construire une négociation fondée sur un rapport de force mieux équilibré. Observons tout d'abord que dans la tradition des relations professionnelles rien n'est moins évident que de négocier sur l'emploi. Les premiers objets de négociation collective ont été les salaires et les conditions de travail. Ont suivi les qualifications, les horaires, la formation continue. Mais l'emploi en tant que tel est la plupart du temps resté une prérogative patronale, hors quelques accords de préservation des emplois dans des contextes bien particuliers. En outre, à supposer que l'on cherche à généraliser l'introduction de cet objet dans les négociations collectives, cela devrait se faire au niveau de chaque entreprise, qui n'est pas, tant s'en faut, le niveau où les syndicats sont, en France du moins, le plus à l'aise.

Il s'agirait ici de négocier sur l'emploi dans une perception élargie qui le mette au centre de trois préoccupations : les compétences, les trajectoires, les activités. On peut alors les retrouver au sein plusieurs catégories d'objets différents, à quoi l'on peut associer un certain type d'acteurs et de prérogatives.

Il y a tout d'abord ce que l'on pourrait qualifier de préventif long, qui relève de l'initiative d'acteurs locaux de grande taille : imaginons une région de 5 millions d'habitants, disposant d'une ou plusieurs métropoles et d'universités, d'organismes de recherche... Son rôle est de choisir un portefeuille d'activités, un profil de spécialisations, à partir des atouts existants, qu'ils soient naturels ou résultent de spécialisations antérieures. Et de prévoir les politiques et moyens nécessaires à l'exploration, l'affinement et l'affirmation de ce profil, destiné à ancrer la région dans la division nationale et internationale du travail, voire à lui fournir une identité. Ces choix très en amont trouvent alors une traduction importante dans l'accumulation, le maintien et le renouvellement de compétences, et l'organisation de filières de formation. Ils débouchent aussi sur une politique de soutien des entreprises.

Second objet de négociation : le curatif et l'organisation de transitions pour les personnes ayant perdu leur emploi ou devant le perdre à brève échéance. Nous retrouvons ici tout ce qui se discute dans le cadre des plans sociaux et des dispositifs de reconversion et de reclassements, à chaque fois dans une logique de projets transversaux, mais avec des priorités passablement distinctes selon que les qualifications des travailleurs concernés sont transférables (ou peuvent rapidement le devenir) ou non. Dans le premier cas l'effort d'organisation des trajectoires doit faire fond sur l'exploitation de l'employabilité individuelle et collective, et sur la mobilisation des groupes à la base. Dans le second, l'effondrement de l'employabilité qui résulterait de la mise directe sur le marché doit être évité en gardant parfois les préretraites mais, compte tenu de leur coût et de leurs inconvénients, en établissant le plus souvent des substituts durables, ce qui peut passer par exemple par le développement

d'activités d'économie sociale et l'affirmation d'une responsabilité d'employeur de dernier recours, par exemple au niveau d'une municipalité. Ces trajectoires plus longues visent à créer des qualifications transférables qui à terme pourraient permettre un rebond professionnel.

Nous en arrivons alors au troisième objet de négociation : la mise en cause et le réaménagement partiel ou total de la décision de suppressions d'emplois annoncée par l'entreprise. C'est ce que l'on peut qualifier ici de préventif court. Les discussions portant directement sur l'emploi, envisagées plus haut de manière défensive, peuvent désormais se faire dans une configuration qui n'est pas la confrontation à court terme dans laquelle s'enferme souvent la gestion des restructurations médiatisées : émotion de l'opinion publique, remontée vers les pouvoirs centraux, dégagement de moyens exceptionnels, recherche de résultats visibles immédiats, et éventuellement surenchères entre régions pour attirer des projets compensatoires. La recherche de préservation des compétences peut alors passer par des mécanismes qui démultiplient l'impact des sureffectifs pour l'amortir. Par exemple, face à une entreprise qui envisage 50 suppressions d'emploi, demander le passage, en son sein, à mi-temps, de 100 travailleurs (ce qui suppose de subventionner cette entreprise pour le surcoût organisationnel occasionné), et prévoir pour chacun d'eux un mi-temps complémentaire, dans l'économie sociale, par exemple des associations. Ce type de montage est proche des groupements d'employeurs, et ouvre un espace d'aménagement des transitions permettant aux travailleurs d'expérimenter d'autres activités avant éventuellement de sauter le pas et de quitter leur entreprise.

Explicitons le type de redéfinition des responsabilités à laquelle on arrive. Il y a en effet une modification de nature plus encore qu'une redistribution. Au lieu du triangle traditionnellement constitué de l'Etat et des partenaires sociaux, on assiste à un élargissement du tour de table comme de la liste des objets de négociation. L'arrivée au premier plan des acteurs et pouvoirs locaux vient complexifier mais aussi rendre crédible et mieux équilibrées des négociations sur l'emploi. En leur sein on a distingué trois composantes en appui les unes sur les autres : le préventif long, le curatif et le préventif court. Il n'est sans doute guère pertinent de chercher à leur associer une instance locale qui serait en charge de chacune d'elles. Les choses risquent d'être différentes selon la taille des firmes et de leurs problèmes, tout comme selon l'existence de tel ou tel type de réseau local susceptible d'être mobilisé pour tel ou tel projet de filière ou de reclassement. Ce qui débouche sur une responsabilité majeure pour les autorités locales lorsque sont avérés des risques de destructions massives d'emploi : identifier, équiper et légitimer les leaders possibles qui auront coordonner les efforts de reclassement en s'appuyant sur les ressources et initiatives venues de la base.

Dans cette logique de projets, les protections traditionnelles de l'emploi se doublent, principalement mais pas exclusivement sur une base territoriale, de protections et de développements de l'employabilité tant individuelle que collective. Nous sommes alors conduit à retrouver et compléter d'autres contributions formulées il y a quelque temps dans *Droit Social* (par exemple Barthélémy et Cette 2006), qui préconisent un rôle accru du droit conventionnel. Cette priorité de la négociation sur la loi et le règlement suppose, pour être efficace et rééquilibrante, trois changements importants dans notre pays.

- i. D'une part elle doit s'opérer dans un espace où il fasse sens de discuter sur les transitions et l'organisation d'itinéraires professionnels. Ce peut être la branche mais bien davantage, comme on vient de l'argumenter, le territoire. Ce qui implique de donner un contenu et des enjeux immédiatement perceptibles à ces négociations. Il existe à l'heure actuelle en France une multiplicité d'instances de

concertation entre l'appareil étatique et les institutions régionales et locales, elles demeurent le plus souvent formelles faute de décisions à prendre et de moyens à affecter.

- ii. La seconde condition est une remise à plat du système d'assurance – chômage : il doit permettre de couvrir tous les chômeurs, il doit instaurer un lien intime entre indemnisation et services de placement et d'accompagnement. Cette structuration forte permet ainsi de confier aux acteurs locaux la gestion d'une part significative de ces budgets. A l'image de ce qui se fait au Danemark, l'indemnisation devrait être courte et de niveau élevé, surtout pour les personnes ayant eu antérieurement de bas salaires. Et les choix consistant à développer l'apprentissage plus que les congés parentaux ou les emplois des filières « sociales » pourraient être faits.
- iii. Enfin, et c'est là une banalité qui devient cruciale, l'émiettement des acteurs syndicaux français est contreproductif et plus encore dans l'hétérogénéité des situations locales. En attendant des regroupements qui seraient bienvenus (et sans rentrer ici dans le débat sur les modalités de représentation des travailleurs), l'instauration d'une structure de coordination comme une conférence intersyndicale périodique permettrait des actions communes, notamment au niveau régional. L'émergence de l'acteur territorial se doublerait ainsi d'une reconfiguration des acteurs syndicaux, accélérée voire rendue possible par la montée des enjeux et des dialogues à ce niveau.

5. Ces reconfigurations n'ont évidemment pas vocation à remplacer les initiatives macroéconomiques, pas plus que la relance de la construction européenne. La place manque dans le cadre de cette contribution pour apprécier le rôle joué par l'Union Européenne en matière de restructurations, qu'il s'agisse de l'action du Fonds Social Européen, des comités d'entreprise européens ou du récent Fonds d'Ajustement à la Mondialisation (pour quelques éléments de discussion en ce sens, voir Gazier 2006 et Gazier et Lechevalier 2006). Au-delà, l'harmonisation fiscale et l'organisation de la concurrence entre les territoires restent des questions pendantes à l'échelle mondiale (Moreau 2006 ; Supiot (dir) 2006). Mais ici encore l'argument présenté plus haut à propos de la macroéconomie joue : les efforts pour relancer cette construction sont complémentaires de ceux qui visent la cohérence et l'impulsion régionales, ils ne se substituent pas à eux.

Nous pouvons donc revenir à la variété des situations et pratiques européennes, en les considérant brièvement du point de vue très large de la « variété du capitalisme » (Amable 2005) pour nous interroger sur la cohérence et le destin des versions « continentales » qu'illustre la France presque jusqu'à la caricature. Le débat superficiel est bien connu : nous serions écartelés entre deux possibilités qui sont d'une part un monde à l'anglo-saxonne dominé par des logiques de marché, où la majorité des travailleurs payent relativement peu (en termes de prélèvement sociaux et fiscaux) et reçoivent peu (en termes de protection sociale), et un monde social-démocrate scandinave où la situation est inverse (les travailleurs payent beaucoup et reçoivent beaucoup). Alors les dés seraient vite jetés : la solution nordique est très chère et suppose un degré de coordination et de solidarité dont nous sommes très loin, il n'y aurait donc plus que les sirènes du marché et les vertiges du démantèlement. Mais on doit constater deux choses. D'abord les variétés du capitalisme obéissent à des déterminants bien plus riches et complexes, qui sont fondées sur des complémentarités multiples mettant en jeu, outre le marché du travail, la protection sociale et la macroéconomie, des registres tels que l'innovation, la formation et l'organisation du financement de l'économie (Amable op. cit.) ; et d'autre part on peut mettre en évidence la présence de complémentarités spécifiques au capitalisme « continental » : elles associent dans sa version initiale des années 1970 - 80

une forte protection de l'emploi à des niveaux moyens de protection sociale et de qualification des travailleurs, et à des réseaux et modalités de financement des investissements fortement centralisés. L'existence de tels fondements explique, largement autant que les résistances sociales, l'échec des tentatives d'importation des logiques de marché à l'anglo-saxonne, pas seulement à l'échelle de la France et à l'occasion du CPE, mais aussi à l'échelle de l'Europe. Ce qui ne signifie pas qu'il n'existe pas de pressions fortes en faveur d'une « dérégulation », résultant notamment des limites auxquelles sont parvenues les complémentarités « continentales » dans un contexte de développement de la finance de marché.

La question devient alors double : est-il possible de faire émerger de nouvelles complémentarités et quelle coalition sociale peut les porter ? questions énormes auxquelles le lecteur me pardonnera de ne pas tenter de répondre<sup>3</sup>... pour me limiter à quelques remarques situant et prolongeant les propositions faites plus haut dans le cas français.

Certes la finance a beaucoup changé, nous sommes passés d'une économie d'endettement largement contrôlée par l'Etat à une économie de marchés financiers. Mais cela n'empêche pas la présence et le développement d'acteurs financiers majeurs qui n'obéissent pas à cette logique, tels que la Caisse des Dépôts. Et en ce qui concerne la qualification des travailleurs, elle s'élève rapidement, portée qu'elle est par des mouvements tels que la professionnalisation des filières universitaires. Ceci ne nous conduit pas, tant s'en faut, à une configuration de type nordique reposant quant à elle sur une protection sociale très développée, et des qualifications de haut niveau permettant une flexibilisation négociée de l'emploi. Dans son livre, B. Amable envisage, suite à l'échec de l'introduction d'une « troisième voie » de type anglo-saxon en Europe, un processus qui introduirait une forme « continentale » de « flexicurité » tirant les leçons de l'expérience danoise pour les adapter. Et le fait reposer sur une alliance associant les responsables des grandes entreprises « continentales » et les syndicats (op. cit., p. 342). Le contenu du « deal » envisagé consiste à améliorer la protection sociale en la rendant nettement plus universelle (étendant la couverture et la rendant moins segmentée) tout en assouplissant la protection de l'emploi et en limitant le pouvoir des actionnaires. Mais il reste sceptique sur ses probabilités de réalisation. En effet, ce qui risque de manquer, face à l'attracteur de la dérégulation, ce sont des perspectives unifiantes permettant de constituer et mobiliser la coalition qui doit porter ce « deal ».

Dans cette recherche difficile de nouvelles alliances et complémentarités institutionnelles, je voudrais faire valoir que l'émergence d'acteurs territoriaux puissants et outillés, se saisissant à la fois de l'organisation des trajectoires et du choix des spécialisations productives régionales pourrait être une piste intéressante à explorer dans le cas français et pourrait épauler l'engagement renouvelé des grandes firmes et des syndicats. Elle pourrait transformer en négociation offensive l'exigence trop souvent défensive de contreparties nécessaires aux aides publiques à l'emploi. Quoi dira-t-on, une proposition décentralisatrice, donc molle et localiste pour affronter les défis de la mondialisation ? Il y a bien des versions de la décentralisation. De nombreuses expériences négatives ont montré que le « local » n'a aucune vertu en soi, encore moins s'il s'agit de se défaire de responsabilités initialement assurées à un niveau global et de s'en remettre au libre jeu des unités individuelles. Le rôle stabilisateur de la Région tel qu'il est ici envisagé est fortement structuré et structurant. Il consiste, à bien y regarder, à prendre une part motrice dans la création et l'entretien des noyaux de stabilité qui

---

<sup>3</sup> Une des grandes thèses de l'Economie de la Régulation, thèse à laquelle nous souscrivons, est que les changements affectant les cohérences économiques et sociales relèvent d'un processus « bottom-up » et ne pourront résulter que de tâtonnements institutionnels, dont la pertinence d'ensemble ne pourra être appréciée qu'après coup.

sont la contrepartie nécessaire de la mobilité protégée. Il ne s'agit pas non plus de décliner à un niveau « local » une nouvelle version de l'Etat – providence. L'Etat national (et aussi l'Union Européenne) doit garder son rôle, notamment en ce qui concerne la politique macroéconomique et plus encore la redistribution des revenus et les transferts nécessaires des régions riches vers les régions pauvres. Mais de reprendre à un niveau territorial adéquat un certain nombre de coordinations et de compromis, qui joignent désormais de manière cruciale des domaines économiques et sociaux trop souvent séparés. Le choix d'un profil productif régional implique le développement d'un certain type de qualifications tout autant qu'un positionnement dans la division nationale et internationale du travail et des investissements à très long terme dans l'innovation ; l'organisation de transitions professionnelles va de pair avec la recherche de l'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée, qui elle-même s'appuie sur la présence durable de noyaux de stabilité. Ceux-ci correspondent aux engagements durables que peuvent conclure les firmes et les organisations avec les groupes qu'elles recrutent et les collectivités qui les abritent : métiers, branches, fonction publique locale et nationale, économie sociale et territoires devraient ainsi constituer cinq versions de ces noyaux, qui peuvent à la fois être développées séparément mais aussi se combiner.

Perspective utopique ? C'est précisément le blocage actuel qui incite à explorer la voie des acteurs émergents et des coalitions qui peuvent les soutenir. On objectera que les Régions françaises ne pourront pas porter ce processus parce qu'elles ne sont pas outillées, et manquent des structures, des expertises voire des élites comme des ambitions pour le faire. Et qu'elles sont en concurrence voire en surenchère pour attirer les investisseurs. Certes, après mille ans de tradition centralisatrice, et seulement vingt-cinq ans de décentralisation, tout n'est pas stabilisé ni satisfaisant dans l'univers des Régions en France, sans même parler des querelles de transferts de compétences sans transferts des budgets correspondants. Demeurent évidemment les concurrences entre pays et entre régions : mais elles doivent prendre la forme de positionnements réciproques et de création/mobilisation de ressources, non de surenchères à court terme. Ainsi le point logique demeure : c'est à un niveau local que l'on peut et doit désormais gérer et négocier, dans leur transversalité, les transitions professionnelles et les trajectoires de vie. Et la cohérence d'ensemble suppose l'élaboration de choix de long terme et des arbitrages nationaux. Ces derniers pourraient relever d'un débat parlementaire annuel sur la base de rapports faits par des observatoires régionaux des transitions établissant les besoins et les perspectives. La confiance et la mobilisation, qui manquent tant dans notre pays hors des initiatives exceptionnelles portées par des personnalités hors du commun, pourraient ainsi renaître et susciter à leur tour une meilleure organisation.

Nous retrouvons alors, dans cet ensemble élargi et reconstruit, les préoccupations initiales de cette contribution . La première porte sur la charge d'opacité qui accompagne trop souvent les restructurations aujourd'hui dans notre pays. Il faut d'abord surmonter le tabou qui demeure associé au suivi voire à la simple connaissance des effets des restructurations. Cela peut et doit passer par leur réintégration dans un programme d'observation et d'action plus vaste qui porte sur les trajectoires des travailleurs. La seconde porte sur la pertinence et la faisabilité de la « flexicurité ». Seule une conception collective et structurée de la « flexicurité » fondée sur des compromis et coordinations territoriales installant une gestion concertée des trajectoires redonnant du pouvoir et de l'employabilité aux travailleurs nous paraît pertinente et opérationnelle. Alors, et alors seulement, des engagements des entreprises en ce sens, s'ils sont jugés suffisants au cours d'une négociation élargie, peuvent se substituer aux obligations existantes de reclassement. Une garantie pourra en remplacer une autre, au profit d'une meilleure protection et d'une meilleure mobilisation des acteurs concernés. La priorité

reconnue aux négociations collectives permet d'envisager une série de préconisations dont voici les principales : décentraliser les choix et la gestion des politiques de l'emploi au niveau régional tout en unifiant les services d'indemnisation et de placement ; leur associer des négociations élargies (en termes de participants et en termes d'objets de négociation) sur les trajectoires ; mobiliser à la base les personnes concernées ; assumer dans ce cadre un rôle d'organisateur de trajectoires et donc d'employeur en dernier recours. Il est temps d'en débattre.

## Références

- Amable B. 2005, *Les cinq capitalismes*, Editions du Seuil
- Auer P. et Gazier B. 2006, *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion
- Barthélémy J., Cette G. 2006, « Réformer et simplifier le droit du travail via un rôle accru du droit conventionnel », *Droit Social* n°1, pp 24 - 36
- Barthélémy J., Cette G. et Verkindt P.Y. 2006, « Le contrat unique ne répond pas véritablement à ses objectifs qui peuvent être mieux servis par d'autres voies », note d'analyse pour le Conseil d'Orientation de l'Emploi, mai
- Cahuc P. et Kramarz, F. 2005, *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, La documentation française
- Conseil d'orientation de l'emploi 2006, *Rapport au premier ministre relatif aux aides publiques*, février
- Dupeyroux J.J. 2005, « Avant-propos », *Droit Social*, n° 12, pp 1081 – 1083
- Fontagné L. et Lorenzi J.H. 2005, *Désindustrialisation, délocalisations*, La documentation française
- Gazier B. 2005, *Vers un nouveau modèle social*, Flammarion
- Gazier B. 2006, « Restructurations et droits des travailleurs en Europe : jalons vers une gestion « transitionnelle » », *Tendances de la cohésion sociale* n° 16, Conseil de l'Europe, pp. 146 – 168
- Gazier B. et Lechevalier A. 2006, « Stratégie européenne pour l'emploi, régimes macroéconomiques et institutionnels, et Marchés Transitionnels du Travail », in Dang, A.T, Outin J.L. et Zajdela H. (dir) *Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale*, CNRS Editions, pp 218 - 234
- L'Horty Y. 2006, *Les nouvelles politiques de l'emploi*, La Découverte
- Moreau M.A. 2006, *Normes sociales, droit du travail et mondialisation*, Dalloz
- Nabet G. 2007, « Sous-traitance et transition sociale. L'exemple du CNES », *Gérer et comprendre*, n° 87, mars
- Raveyre M. 2001, « Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi. Vers des intermédiations en réseaux », *La Revue de l'IREs*, n° 35, pp 35 - 59
- Raveyre M. (dir) 2005, « Restructurations. Nouveaux enjeux », numéro spécial *La revue de l'IREs*, n° 47
- Sapir J. 2006, *La fin de l'Eurolibéralisme*, Seuil
- Schmid G. et Gazier B. (dir) 2002, *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar
- Supiot A. (dir) 1999, *Au-delà de l'emploi*, Flammarion



Supiot A. (dir) 2006, « Protection sociale et travail décent. Nouvelles perspectives pour les normes internationales du travail », *Semaine Sociale Lamy*, supplément n° 1272, septembre Winter – Ebmer R. 2001, “Evaluating an Innovative Redundancy – retraining Project: the Austrian Steel Foundation”, *IZA Discussion Paper*, n° 277