

## ***L'Institut de l'entreprise pour une « flexibilité responsable »***

**Paris, le mercredi 7 décembre 2011 – L'Institut de l'entreprise publie un rapport sur le dualisme du marché du travail.**

*Le développement de la flexibilité de l'emploi offre aujourd'hui aux entreprises la souplesse indispensable pour affronter un environnement instable et répondre aux demandes de clients de plus en plus exigeants. Il faut ainsi abandonner une vision « honteuse » de la flexibilité pour l'aborder de façon pragmatique, accepter ce fait économique et social afin de mieux l'aménager. En effet, si la flexibilité est nécessaire, toutes ses formes ne se valent pas, ce qu'établit diagnostic détaillé rédigé par Charles de Froment, auteur du rapport et spécialiste de l'histoire des formes d'emploi dites « précaires ». Et d'énoncer les fondamentaux de la « flexibilité responsable », solutions alternatives visant à combiner la flexibilité de l'emploi avec des formes de protection adaptées et plus équitables. Les propositions du rapport ont été élaborées en croisant ce diagnostic avec les suggestions des nombreux praticiens rencontrés lors de la rédaction, et des président et vice-président de l'Institut de l'entreprise, Xavier Huillard et Françoise Gri, qui ont co-dirigé ce rapport.*

### **Une flexibilité de l'emploi aujourd'hui nécessaire...**

« La crise actuelle pourrait accroître les besoins en flexibilité des entreprises. Préserver les emplois d'aujourd'hui et créer ceux de demain suppose de rendre notre marché du travail toujours plus agile et réactif » indiquent Xavier Huillard et Françoise Gri dans l'avant-propos de ce rapport. Il ne s'agit en aucun cas de faire l'apologie de la flexibilité de l'emploi, mais seulement d'établir un fait, abandonner une vision « honteuse » de cette réalité pour adopter une démarche positive, qui reconnaît le phénomène pour mieux l'encadrer et poser les jalons d'une « flexibilité responsable ».

### **... mais un « compromis de flexibilité » à la française qui pénalise les salariés les plus fragiles**

De fait, la flexibilité sous toutes ses formes (recours aux contrats temporaires, à la sous-traitance, au chômage partiel, à l'annualisation du temps de travail, etc.) est aujourd'hui une réalité incontournable du marché du travail. Mais, souligne Charles de Froment, un « *compromis de flexibilité* » s'est établi en France depuis de nombreuses années, qui tend à faire peser sur une catégorie limitée de salariés (en CDD, intérim, stages, mais aussi en CDI à temps partiel « subi » ou dans de longues chaînes de sous-traitance) une grande partie des risques (perte d'emplois, moindre accès à la formation, etc.). Dans le même temps, ceux qu'on appelle parfois les « *insiders* », fonctionnaires, CDI de grandes entreprises notamment, souffrent assez peu des conséquences de ce développement des besoins en flexibilité. L'expression de « dualisme du marché du travail » rend compte de cette segmentation du marché du travail en deux parties relativement étanches.

Une telle équation n'est pas tenable sur le long terme car elle conduit, particulièrement en période de crise, à fragiliser les mêmes catégories de personnes (jeunes, salariés peu qualifiés) et met ainsi gravement en péril notre pacte social. Entre le deuxième trimestre de 2008 et le premier trimestre de 2009, près de deux tiers des suppressions d'emploi (en équivalent temps plein) l'ont été dans le seul secteur du travail temporaire, phénomène majeur qui est loin d'avoir obtenu une couverture médiatique proportionnelle à son importance numérique... et sociale.

### **Les limites d'une lecture juridique du dualisme**

De cette situation, il a souvent été fait une lecture essentiellement juridique, comme si, pour certains, la forme juridique des contrats « atypiques » produisait mécaniquement des conditions de travail dégradées et une plus grande « précarité » ; pour d'autres, la précarité des salariés en contrats flexibles s'expliquerait par la trop grande protection juridique dont bénéficieraient les salariés en CDI.

Mais une telle vision confond la précarité juridique des contrats avec celle des personnes. Or, la forme du contrat ne préjuge pas de la qualité des emplois : l'équivalence emplois flexibles/précarité des personnes ne résiste pas à l'analyse ; de même, un CDI n'est pas nécessairement synonyme d'emploi de qualité, notamment dans certaines formes de sous-traitance. D'où le rejet de toute solution juridique « miracle », telle qu'un contrat unique.

**Responsabilité sociale des entreprises et flexibilité responsable**

Surtout, un tel regard sur le marché du travail oublie que la « qualité de l'emploi », concept plus opératoire que celui de « précarité », se joue d'abord au niveau des entreprises elles-mêmes, et que les managers ont un rôle central à jouer dans le développement d'une flexibilité responsable.

- **Pour un meilleur équilibre entre flexibilité interne et flexibilité externe**

Cette gestion responsable passe ainsi d'abord par une meilleure anticipation des besoins en flexibilité, qui peut permettre de diminuer un recours souvent routinier aux formes particulières d'emploi ou à la sous-traitance, en développant davantage les formes internes de flexibilité (chômage partiel, plus grande flexibilité des horaires, etc.). Une partie des solutions est de nature juridique : **textes de loi et jurisprudence doivent évoluer pour donner plus de marge de manœuvre aux partenaires sociaux**. Mais cette évolution ne peut avoir lieu par une simple amélioration du cadre juridique. L'exemple de la réorganisation de la Poste, développé dans le rapport, constitue un excellent exemple de la manière dont **des innovations managériales**, prenant en considération l'ensemble des parties prenantes, **peuvent considérablement améliorer l'efficacité sociale et économique des politiques de flexibilité des entreprises**.

- **Promouvoir une flexibilité externe qui garantisse les conditions de travail et l'évolution de l'employabilité des salariés**

De telles mesures ne peuvent néanmoins agir que de manière limitée sur le besoin global en flexibilité des entreprises : pour l'essentiel, les contrats courts actuels sont indispensables car ils correspondent à des besoins de nature temporaire ; on ne peut pas leur substituer des CDI « classiques ». Il s'agit donc d'établir, dans un deuxième temps, les conditions d'une flexibilité soutenable pour ces salariés.

A cet égard, **la protection contre les maladies professionnelles et les accidents du travail, l'amélioration des conditions de travail doivent constituer des chantiers prioritaires**. Ce rapport avance quelques propositions dans ce domaine : **la mise en place d'un indicateur unique d'accident du travail**, incluant CDI et intérimaires (comme chez Vinci ou Rhodia) ; la publication, dans le bilan social, des **taux d'accident du travail des principaux sous-traitants**. En outre, améliorer la qualité de l'emploi des salariés en emplois flexibles ou de la sous-traitance suppose aussi **d'introduire des clauses sociales dans les contrats de fourniture de main-d'œuvre et d'associer systématiquement la fonction RH à la négociation des contrats de sous-traitance et de travail temporaire**. Ces derniers sont aujourd'hui gérés dans les grandes entreprises par les achats.

**La formation continue** se trouve également au centre des réflexions. Les emplois flexibles doivent constituer une étape dans un parcours professionnel choisi et non subi, et s'accompagner de réelles possibilités de formation professionnelle. Le rapport de l'Institut de l'entreprise souligne en particulier, comme bien d'autres travaux, l'urgence de **concentrer l'obligation légale de formation sur les salariés les moins qualifiés**. En particulier, le **développement de compétences transversales, adaptées aux besoins des bassins d'emploi**, doit permettre d'augmenter l'employabilité et l'intensité d'emploi des salariés les plus fragiles.

**Faire confiance aux acteurs plutôt qu'à la loi**

L'originalité de ce rapport est donc de proposer des solutions pragmatiques, attentives à reconnaître le rôle de chacune des parties prenantes (DRH, managers, partenaires sociaux), au-delà d'une vision trop juridique du problème de la flexibilité de l'emploi.

**A propos de l'Institut de l'entreprise**

*Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement et met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études. également lieu de rencontres et pôle de formation, l'Institut développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société. Pour en savoir plus : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr) et [www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)*

***Flexibilité responsable, les propositions de l'Institut de l'entreprise  
pour dépasser le dualisme du marché du travail***

Les préconisations de l'Institut de l'entreprise, s'appuyant sur les meilleures pratiques des entreprises, s'articulent autour de deux axes :

- Mieux partager la flexibilité de l'emploi dans l'entreprise
- Rendre l'emploi flexible soutenable
- Agir sur l'éducation et le logement pour réduire la précarité

**Proposition 1 : Mieux partager la flexibilité de l'emploi dans l'entreprise**

Adopter un meilleur équilibre entre flexibilité interne et flexibilité externe dans l'entreprise :

- Dans leur réaction à la crise, les entreprises françaises, contrairement à leurs homologues d'outre-Rhin, ont en effet clairement privilégié la flexibilité externe (suppression des FPE, ruptures de contrats avec leurs sous-traitants) sur la flexibilité interne (recours au chômage partiel, baisse des heures supplémentaires, développement de la mobilité interne)
  - Objectif : Maintenir les compétences essentielles dans l'entreprise d'une part, accroître sa réactivité de l'autre.
- Pourtant, l'effort de flexibilité pourrait être mieux réparti en favorisant une plus grande souplesse dans les conditions d'exécution des contrats de travail
  - Il ne s'agirait pas de favoriser le licenciement des salariés permanents, mais de rendre les clauses de leurs contrats de travail plus flexibles
  - Objectif : faire mécaniquement baisser le besoin en flexibilité externe et ainsi diminuer le coût d'opportunité d'une embauche en CDI ou en FPE de longue durée pour les entreprises.

Deux implications de ce nouvel équilibre sur le plan juridique et managérial

- Sur le plan juridique :
  - Nécessité de modifier l'architecture actuelle du droit social afin de permettre une plus grande autonomie de la démarche conventionnelle
  - Sur le modèle de l'Allemagne, de nombreux accords collectifs de branche et d'entreprise, articulant garanties de maintien de l'emploi et baisses transitoires de la durée du travail et du salaire, pourraient ainsi voir le jour quand la conjoncture économique l'exige.
- Sur le plan managérial :
  - Nécessité de mieux organiser la réflexion des managers et de la fonction RH sur les besoins en main d'œuvre de leur organisation
  - Capacité à remettre en cause les routines managériales quand elles deviennent à la fois difficiles à soutenir socialement et économiquement discutables

**Proposition 2 : Rendre l'emploi flexible soutenable/durable**

L'Institut de l'entreprise favorise une approche réaliste visant à favoriser la qualité de l'emploi et les perspectives de carrières pour définir les conditions d'une flexibilité soutenable pour les salariés en FPE ou dans des CDI fragiles.

S'il existe des pistes pour mieux répartir les efforts de flexibilité entre salariés, il ne faut pas non plus perdre de vue l'essentiel :

- La plupart des emplois temporaires correspondent effectivement à des besoins temporaires. La flexibilité du marché du travail correspond à la flexibilité des clients.
- Les emplois de courte durée constituent aujourd'hui pour les jeunes la principale porte d'entrée sur le marché du travail
- Les évolutions économiques, technologiques et managériales évoquées dans notre diagnostic risquent encore d'accroître ce besoin de flexibilité

**Les trois chantiers prioritaires sont :**

### **1. Rendre les contrats flexibles socialement responsables**

- **Améliorer la protection contre les maladies professionnelles et les accidents du travail et repenser les conditions de travail**
  - Mettre en place d'un indicateur unique d'accident du travail, incluant CDI et intérimaires (mais distinguant les taux d'AT pour chacune des catégories) ;
  - Faire figurer le taux d'accident du travail des principaux sous-traitants dans le bilan social, afin d'établir une liste blanche des sous-traitants ou des ETT dont les pratiques en termes de sécurité seraient satisfaisantes ;
  - Mettre en place des formations spécifiques pour les managers de premier niveau, directement en charge des personnels des sous-traitants ou des intérimaires, pour les sensibiliser aux risques spécifiques que ces derniers encourent.
  - Démarchander partiellement le contrat commercial établi entre l'entreprise utilisatrice et ses sous-traitants ou les ETT, en incluant systématiquement des clauses sociales dans ces contrats de fourniture de main-d'œuvre ; mettre en place une structure chargée de suivre cette question des conditions de travail des salariés extérieurs, si possible au niveau de chaque site ;
  - Rééquilibrer le rapport de force entre donneurs d'ordre et sous-traitants, en proposant, dans la lignée du rapport Volot, la généralisation des chartes de bonnes pratiques et un meilleur encadrement des ruptures du contrat
- **Mettre la priorité sur la formation continue**
  - La nécessité de la flexibilité de l'emploi n'a en effet jamais empêché ses avocats de reconnaître qu'elle ne serait soutenable qu'à deux conditions : qu'elle soit une étape dans un parcours professionnel choisi et non subi, et qu'elle s'accompagne, pour ceux qui cumulent les FPE pendant plusieurs mois, voire plusieurs années, de réelles possibilités de formation professionnelle. Parce que cela n'est aujourd'hui pas toujours le cas, le rapport de l'Institut de l'entreprise préconise la proposition suivante :
  - concentrer l'obligation légale de formation sur les salariés les moins qualifiés. Le CIF pourrait ainsi être réservé aux salariés les moins qualifiés, tandis que le DIF se verrait initialement abondé en proportion inverse du niveau initial de qualification.

### **2. Rechercher une durée des contrats flexibles conforme aux intérêts économiques et sociaux des différentes parties prenantes**

- En effet, si la formation est certes nécessaire, l'expérience, les compétences opérationnelles sont également décisives dans l'employabilité des personnes. Or certaines pratiques « routinières », dans certains cas illégales, encouragées par certaines règles d'indemnisation du chômage, se traduisent par la multiplication de contrats très courts et instables, incompatibles avec une montée en puissance des compétences de leurs titulaires. Pour remédier à cette situation, le rapport de l'Institut de l'entreprise s'est attaché ici à privilégier des solutions qui tentent de sécuriser le parcours des salariés flexibles mais sans renchérir le coût de la flexibilité, ce qui contribuerait, in fine, à exclure les plus fragiles du marché du travail :
- Associer systématiquement la fonction RH à la négociation des contrats de sous-traitance et de travail temporaire, aujourd'hui gérés dans les grandes entreprises par la direction des achats (quand ils ne sont pas sous-traités à des centrales d'achat), et inclure des clauses sociales dans les contrats signés.
- Dans le cas de contrats cadres conclus entre une ETT et un grand compte, prévoir de manière contractuelle une répartition entre missions de très courte durée (jusqu'à une semaine), de durée moyenne (1 semaine à un mois) et de plus longue durée. Il pourrait s'agir d'une tripartition entre missions de longue durée, de durée moyenne, et de courte durée.
- Imaginer les formes d'un contrat de travail intérimaire à durée indéterminée, qui permette une meilleure répartition des risques économiques entre les salariés et les agences d'emplois privés à partir d'un certain niveau d'ancienneté (sur le modèle néerlandais)
- Étendre les mécanismes de chômage partiel aux intérimaires satisfaisant certaines conditions d'ancienneté.

**Proposition 3 : Agir sur la formation initiale et sur le logement pour réduire la précarité****Une part considérable des difficultés provient ainsi de l'articulation insuffisante entre école et monde de l'entreprise.**

- Ces deux univers doivent continuer à se rapprocher, non pas pour que l'entreprise dicte à l'école ses programmes, mais pour que élèves et étudiants soient informés de manière honnête et transparente sur les débouchés possibles.
- A la lecture des statistiques, le premier outil de lutte contre la précarité reste la lutte contre l'échec scolaire, qui concerne encore environ 17% d'une classe d'âge
- Concernant les jeunes plus diplômés, dont l'insertion, à rebours de nombreux discours, est le plus souvent réussie, l'axe de progression réside dans l'amélioration des processus d'orientation au lycée et à l'université. En particulier, la lutte contre la précarité des jeunes diplômés des filières généralistes du supérieur passe d'abord par un renforcement de l'orientation dite « active », permettant à ces jeunes de développer des projets professionnels ambitieux et réalistes.

**La crise du logement est une dernière dimension essentielle de la dégradation des conditions de vie et de travail des (jeunes) actifs :**

- Rôle déterminant dans le sentiment général et la réalité de la « précarisation »
- La politique du logement doit donc constituer une priorité absolue des pouvoirs publics : la capacité de mobilité de la main-d'œuvre, la soutenabilité de la flexibilité du travail et la qualité de l'emploi en dépendent étroitement.

**Fiche 1 - Vers une flexibilisation généralisée de l'emploi ?**

**L'augmentation des « formes particulières d'emploi » est indéniable ; elle répond à un besoin légitime de flexibilité des entreprises, qui est lui-même en grande partie celui de leurs clients.**

- Une croissance très forte des formes particulières d'emploi (FPE) au cours des dernières décennies
  - L'ensemble des contrats temporaires (en y incluant **les apprentis, les stagiaires et les contrats aidés**) totalisent aujourd'hui 15,3% de l'emploi salarié, contre 6,6% en 1982
- Cette flexibilité a été nécessaire, particulièrement en période de crise pour rendre leur organisation plus réactive dans un environnement économique instable
- Effets positifs du développement de cette flexibilité pour les entreprises :
  - Ajustement plus rapide de leur masse salariale à leur niveau de production
  - Capacité à résister aux variations conjoncturelles liées à leur environnement économique

**Pourtant, les conséquences de cette flexibilité de l'emploi, si elles ne sont pas accompagnées, portent en elles le risque d'affaiblir significativement une partie des salariés :**

- Les formes particulières d'emplois ne se répartissent pas de manière équitable dans la population active
  - CDD, intérim et emplois aidés représentent ainsi 1/3 de l'emploi des jeunes de 15 à 29 ans.
- L'ajustement de l'emploi dans les entreprises pendant la crise s'est fait principalement au détriment des salariés titulaires de contrats flexibles
  - Entre le T2 2008 et le T1 2009, la baisse de l'intérim a ainsi représenté 234 000 suppressions d'emplois en ETP, soit près des 2/3 des suppressions d'emploi en France.
  - De même, les non-renouvellements de CDD – surtout de courte durée – et les licenciements chez des sous-traitants de second ou de troisième ordre ont pesé lourd dans la détérioration de la situation de l'emploi.
- En revanche, le noyau dur des salariés en CDI n'a été touché que marginalement par ces ajustements.
  - La forte médiatisation des plans sociaux ne doit ainsi pas occulter que les licenciements économiques n'ont jamais représenté, au plus fort de la crise, plus de 4% des inscriptions à Pôle Emploi - fins de CDD et de missions d'intérim = plus d'1/3.

**Nous ne vivons donc pas dans une époque de précarisation généralisée de l'emploi**

- Le CDI représente toujours plus de 86% des emplois dans le secteur privé.
- Part stabilisée entre 2000 et 2008, évolution seulement à la marge en 2009 et 2010.

**Les emplois actuels sont-ils moins stables qu'auparavant ?**

**Le problème semble moins l'instabilité généralisée de l'emploi qu'une exposition à la précarité de l'emploi touchant de manière inégale et sans doute injuste différentes catégories de salariés.**

L'insécurité de l'emploi n'a objectivement pas augmenté depuis les années 1970

- un salarié ayant plus de 10 ans d'ancienneté a toujours la même probabilité, presque anecdotique (1% environ), d'être licencié au cours d'une année.
- La crainte, née dans les années 1980 et 1990, d'une « flexibilisation » ou « précarisation » généralisée du monde du travail et d'une disparition des formes d'emploi protectrices construites autour du salariat typique n'a pas eu lieu.
- Le code du travail l'affirme d'ailleurs solennellement, dans une formulation sans équivoque : « Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail. »

**Fiche 2 – Emplois flexibles = emplois précaires = précarité des personnes ?****La nécessité de redéfinir la « précarité » de l'emploi**

- L'analyse sur la durée des trajectoires individuelles souligne la profonde ambivalence des emplois flexibles, notamment chez les jeunes.
  - $\frac{3}{4}$  des jeunes sont embauchés en CDD ou en intérim, mais ces emplois apparaissent davantage comme des tremplins vers l'emploi durable (jeunes diplômés notamment) que comme des « trappes à déqualification »
  - C'est moins en effet la photographie instantanée qui importe que la dynamique des trajectoires.
  - Quatre ans après leur sortie du système éducatif, près de 70% des jeunes sont ainsi en CDI. 10 ans après, c'est le cas de 90% des (anciens) jeunes.
- Il faut cependant souligner l'ampleur des difficultés auxquelles les jeunes, en distinguant deux catégories:
  - Les jeunes diplômés du supérieur : à *moyen terme*, ils s'insèrent en réalité très bien sur le marché du travail. Néanmoins, leur période d'insertion reste pour certains trop longue, et trop souvent marquée par une succession de stages et de CDD (cas des formations universitaires généralistes notamment)
  - Les jeunes possédant un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat. 20% des jeunes non diplômés sont au chômage 10 ans après la fin de leurs études, près de 8% supplémentaires ont même quitté le marché du travail

**Il faut éviter le terme trop polémique de précarité pour analyser l'emploi sous le prisme de sa qualité**

- La France n'est pas mal placée au niveau international en termes de protection de l'emploi flexible (protection légale : égalité de traitement, dispositifs conventionnels dans la branche du travail temporaire) et de rémunération de l'intérim,
- Mais il existe un risque de développement d'un marché du travail parallèle, où seules les contraintes de coût seraient déterminantes, dont personne ne se sentirait réellement responsable, et qui agirait comme une trappe à déqualification pour les salariés concernés.
- Même si un emploi atypique n'est pas fatalement pénible et déqualifiant, les enquêtes qualitatives et quantitatives le disent toutes : les emplois les plus pénibles sont souvent réservés aux salariés flexibles.

**Affirmer que le dysfonctionnement du marché du travail est la cause de la précarité est un raccourci**

- **Une part considérable des difficultés provient ainsi de l'articulation insuffisante entre école et monde de l'entreprise.**
  - Ces deux univers doivent continuer à se rapprocher, non pas pour que l'entreprise dicte à l'école ses programmes, mais pour que élèves et étudiants soient informés de manière honnête et transparente sur les débouchés possibles.
  - A la lecture des statistiques, le premier outil de lutte contre la précarité reste la lutte contre l'échec scolaire, qui concerne encore environ 17% d'une classe d'âge
  - Concernant les jeunes plus diplômés, dont l'insertion, à rebours de nombreux discours, est le plus souvent réussie, l'axe de progression réside dans l'amélioration des processus d'orientation au lycée et à l'université. En particulier, la lutte contre la précarité des jeunes diplômés des filières généralistes du supérieur passe d'abord par un renforcement de l'orientation dite « active », permettant à ces jeunes de développer des projets professionnels ambitieux et réalistes.
- **La crise du logement est une dernière dimension essentielle de la dégradation des conditions de vie et de travail des (jeunes) actifs :**
  - Rôle déterminant dans le sentiment général et la réalité de la « précarisation »
  - La politique du logement doit donc constituer une priorité absolue des pouvoirs publics : la capacité de mobilité de la main-d'œuvre, la soutenabilité de la flexibilité du travail et la qualité de l'emploi en dépendent étroitement.

**Fiche 3 – La solution au « dualisme » du marché du travail est-elle de nature juridique ?**

Le cadre juridique n'explique qu'une partie de la stabilité, au sens fort, de l'emploi. Il est moins pertinent de s'intéresser à la flexibilité juridique de l'emploi qu'à la vulnérabilité des salariés, quel que soit leur contrat de travail, face aux risques professionnels et à la qualité de leur emploi, ce dernier concept englobant à la fois la question des conditions d'emploi et celle des conditions de travail.

**Une lecture purement juridique du dualisme du marché du travail français n'est pas pertinente :**

- Elle conduit à surestimer le rôle de l'évolution de la législation du travail au cours des trente dernières années sur la progression des formes particulières d'emploi
  - Or les lois sur le CDD, l'intérim visent davantage à normaliser, encadrer et surtout contrôler des usages existants qu'à favoriser les emplois « atypiques ».
  - Contrairement à l'Allemagne, les formes atypiques d'emploi n'ont d'ailleurs connu en France – sauf à la marge – aucune dérèglementation massive depuis les années 1980.
  - Mais les règles juridiques ont eu un impact sur la manière dont s'est structurée cette flexibilité, en augmentant la flexibilité externe au détriment de la flexibilité interne.
- Elle oublie que la plupart du temps emplois flexibles et emplois stables ne sont pas substituables les uns aux autres. La flexibilité, c'est d'abord celle du client.
- L'assimilation du dualisme du marché du travail au dualisme juridique entre CDI et FPE conduit à ignorer le développement d'une « précarité » qui se construit largement en dehors du développement des formes particulières d'emploi.
  - La sécurité juridique des CDI chez les sous-traitants, notamment de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> ordre, est sans doute très différente de celle que l'on trouve dans les grandes entreprises.
  - Ex. CDI à temps partiel et/ou à horaires décalés, marqués par des conditions de travail souvent difficiles, dans la grande distribution ou le secteur médico-social.
- Elle oublie que le développement des emplois stables et celui des emplois flexibles procède souvent de la même rationalité économique et les uns ne sont pas substituables aux autres. La flexibilité, c'est d'abord celle du client.

**Pour ces raisons, le contrat unique ne nous apparaît pas comme « la solution » au dualisme du marché du travail**

Séduisante au premier abord, trois principales critiques peuvent en effet lui être adressées :

- Le besoin simultané des entreprises en flexibilité et en stabilité empêche de tirer des conclusions simplistes de l'existence d'une fracture au sein du salariat entre insiders et outsiders,
  - Beaucoup d'outsiders (comme les jeunes) sont destinés à devenir à brève échéance des insiders
  - Les promoteurs du contrat unique tendent à négliger l'idée que l'existence de contrats différenciés puisse trouver son origine dans des usages qui sont eux-mêmes différenciés, et qui font qu'emplois stables et emplois flexibles ne sont pas nécessairement substituables.
- Il n'est pas certain que la mise en place d'un contrat unique serait nécessairement plus protectrice pour les catégories censées être les plus pénalisées par l'existence de contrats atypiques
- La loi du 25 juin 2008 introduisant la possibilité d'une rupture conventionnelle de contrat a apporté une première réponse – équilibrée et compatible avec les traditions de gestion des ressources humaines françaises – au problème de la rigidité des licenciements individuels, qui constituait en réalité, plus que l'existence du dualisme lui-même, le principal argument en faveur du contrat unique.

**A cette vision d'une « flexibilité honteuse », nous préférons opposer une vision positive, réaliste et soutenable de cette flexibilité.**

- La question n'est plus tant (ou plus seulement) de savoir comment réduire cette flexibilité, mais comment la rendre acceptable, en admettant qu'existent pour partie des emplois plutôt stables quand d'autres n'ont pas vocation à s'inscrire dans la durée.
  - Si l'avenir est à la coexistence de différents types de salariés, de rapports à l'emploi qui dépendent à la fois du type d'entreprise dans lequel on se trouve, du secteur de production et de ses contraintes, de la manière dont on cherche à organiser son existence, il faut alors imaginer des formes de protection à la fois plus proches du terrain, plus modestes et plus innovantes qu'un « contrat unique ».