



**LES NOTES DE L'INSTITUT**

Décembre 2011

## Flexibilité responsable

Dépasser le dualisme du marché du travail

par Charles de Froment

*Sous la direction de Françoise Gri et Xavier Huillard*

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.

### **THINK TANK**

L'activité de réflexion se déploie autour de l'entreprise, conçue à la fois comme organisation, comme acteur du monde économique et comme acteur de la société. Pour diffuser ses analyses et ses études, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur :

- Des rapports et des notes, vecteurs traditionnels de diffusion auprès d'un public de leaders d'opinion.
- Un site, Débat&co ([www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)), dont l'objectif est d'animer le débat économique et social.
- Une revue trimestrielle, *Sociétal*, qui propose des analyses et des réflexions sur les grands débats d'économie et de société ([www.societal.fr](http://www.societal.fr)).

### **RENCONTRES**

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise visent à favoriser le partage d'expérience sur des enjeux liés aux questions économiques et à l'entreprise.

Les manifestations de l'Institut de l'entreprise visent à stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

### **FORMATION**

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques qui ont pour objectif de sensibiliser les différents publics appartenant à l'écosystème des entreprises aux enjeux économiques et sociaux auxquels elles sont confrontées. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et Sociales (SES), avec le programme Enseignants-Entreprises et aux Jeunes « hauts potentiels » issus de tous corps de métier, avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE)

**Pour en savoir plus :** [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

# Flexibilité responsable

Dépasser le dualisme du marché du travail

par Charles de Froment

Sous la direction de Françoise Gri et Xavier Huillard

**LES NOTES DE L'INSTITUT**

*Décembre 2011*



L'auteur remercie l'équipe de l'Institut de l'entreprise, qui a mis à sa disposition l'ensemble des moyens nécessaires au bon déroulement de cette étude.

Il tient en particulier à souligner le rôle d'Eudoxe Denis, directeur des études de l'Institut de l'entreprise, dont les conseils, relectures et suggestions ont permis à de nombreuses reprises d'enrichir le rapport.



© Institut de l'entreprise, 2011

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	7
RÉSUMÉ .....	9
INTRODUCTION .....	23
<b>1. Diagnostic .....</b>	<b>29</b>
<b>I. LE MARCHÉ DU TRAVAIL AU RÉVÉLATEUR DE LA CRISE : UNE SEGMENTATION     CROISSANTE DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN FONCTION DES STATUTS D'EMPLOI .....</b>	<b>29</b>
<b>1. Le développement des formes atypiques d'emploi et         de la sous-traitance depuis trente ans .....</b>	<b>29</b>
<b>2. Un risque de perte d'emploi très inégalement réparti .....</b>	<b>48</b>
<b>II. FLEXIBILITÉ DE L'EMPLOI ET QUALITÉ DE L'EMPLOI .....</b>	<b>56</b>
<b>1. Introduction : de la précarité de l'emploi à la qualité de l'emploi .....</b>	<b>56</b>
<b>2. Les emplois atypiques : un cadre légal très contraignant .....</b>	<b>60</b>
<b>3. Flexibilité de l'emploi et conditions d'emploi : la flexibilité permet-elle         de construire des parcours professionnels ? .....</b>	<b>65</b>
<b>4. Les conditions d'emploi et de travail         (rémunération, santé au travail et accidents du travail) .....</b>	<b>93</b>
<b>5. Conclusion de la partie diagnostic .....</b>	<b>102</b>

<b>2. Propositions – vers une flexibilité soutenable</b> .....	<b>107</b>
<b>III. L'INTÉRÊT À AGIR DES ENTREPRISES : L'ÉMERGENCE D'UNE « RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES » EN MATIÈRE D'EMPLOI</b> .....	<b>107</b>
<b>1. La naissance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)</b> .....	<b>107</b>
<b>2. La RSE des entreprises et l'emploi flexible</b> .....	<b>109</b>
<b>IV. INTÉRÊT ET LIMITES DU « CONTRAT UNIQUE » DE TRAVAIL COMME RÉPONSE AU DUALISME DU MARCHÉ DU TRAVAIL</b> .....	<b>112</b>
<b>1. La proposition du contrat unique</b> .....	<b>112</b>
<b>2. Un diagnostic intéressant mais une solution trop générale</b> .....	<b>113</b>
<b>3. Conclusion : de la flexibilité honteuse à la flexibilité positive et soutenable</b> .....	<b>117</b>
<b>V. RENDRE L'EMPLOI FLEXIBLE SOUTENABLE</b> .....	<b>119</b>
<b>1. Revoir les conditions du compromis entre flexibilité interne et flexibilité externe</b> .....	<b>119</b>
<b>2. Pour un emploi flexible soutenable</b> .....	<b>126</b>
<b>3. Formation initiale et logement : des instruments essentiels d'une lutte contre le dualisme, à la croisée des responsabilités politiques et patronales</b> .....	<b>143</b>
<b>DOCUMENTS CITÉS</b> .....	<b>151</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>161</b>
<b>L'AUTEUR</b> .....	<b>163</b>



# AVANT-PROPOS

**D**epuis plus de trente ans, l'Institut de l'entreprise se veut lieu de réflexion, de proposition et de partage entre chefs d'entreprise soucieux de réfléchir ensemble au modèle de l'entreprise de demain et de s'écarter des sentiers battus. Fidèles à cette tradition, en tant que président et vice-président de cette institution, nous avons souhaité explorer un sujet sensible et essentiel, celui de la flexibilité de l'emploi et de sa gestion par nos organisations.

Les membres de l'Institut de l'entreprise sont à la fois observateurs et acteurs de la manière dont se gère aujourd'hui la flexibilité de l'emploi en France. Double responsabilité donc : éclairer le débat public en explicitant les mécanismes qui sous-tendent le développement actuel de la flexibilité ; agir à l'échelle des entreprises pour que se diffusent de meilleures pratiques.

Plusieurs convictions fortes se dégagent de ce rapport.

La première pourrait être qualifiée de « pragmatique » : 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. Il faut donc abandonner une vision « honteuse » de cette réalité pour adopter une démarche positive, qui reconnaît le phénomène pour mieux l'accompagner.

La seconde complète et équilibre la première : cette flexibilité doit impérativement être responsable. Il y a évidemment de bonnes et de moins bonnes manières de recourir aux CDD, au travail temporaire, aux stages ou à la sous-traitance. *Toutes les formes de flexibilité ne se valent pas*, ce que démontre ce rapport. Néanmoins, un *compromis de flexibilité* s'est établi depuis de nombreuses années, qui tend à faire peser principalement 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 (risque de perte d'emplois, moindre accès à la formation, etc.), comme l'a démontré une nouvelle fois la crise de 2008-2009.

Une telle équation n'est pas tenable sur le long terme car elle conduit, plus particulièrement en période de crise, à fragiliser encore les mêmes catégories de personnes (jeunes, salariés peu qualifiés) et de mettre ainsi gravement en péril notre pacte social. Au terme d'un diagnostic très dense et étayé par de nombreuses analyses statistiques, ce rapport, confié à Charles de Froment, chercheur spécialiste des évolutions contemporaines du marché de l'emploi, introduit un certain nombre de propositions et d'orientations pour rendre soutenable le développement de l'ensemble des formes d'emploi.

Il y a évidemment des causes juridiques à ce *dualisme* du marché du travail. Mais une lecture strictement juridique des inégalités sur le marché du travail présente d'évidentes limites.

Tout d'abord, la forme du contrat ne préjuge pas de la qualité des emplois et 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 certains segments de la sous-traitance. Surtout, le rapport montre par des exemples concrets qu'il existe un fort *levier managérial* pour améliorer les pratiques existantes : la gestion responsable de la flexibilité se joue en premier lieu au niveau des organisations elles-mêmes, qui doivent apprendre à mieux anticiper leurs besoins en flexibilité. Cette évolution ne peut avoir lieu par une simple amélioration du cadre juridique, même s'il faut que textes de loi et jurisprudence évoluent pour donner plus de marge de manœuvre aux partenaires sociaux et sécuriser sur le plan juridique les accords les plus innovants.

Ce rapport entend ainsi poser un premier jalon pour faire en sorte de réduire le fossé actuel entre *insiders* et *outsiders*. L'ensemble des salariés doit pouvoir bénéficier de conditions de travail et d'emplois qui garantissent leur dignité et leur employabilité tout au long de leur parcours professionnel.

**Françoise Gri**

Vice-présidente de l'Institut de l'entreprise

**Xavier Huillard**

Président de l'Institut de l'entreprise

# RÉSUMÉ

## Introduction : quels enjeux pour l'entreprise ?

La crise a vu l'essentiel de l'ajustement de l'emploi peser sur les salariés dits « atypiques » : intérimaires, titulaires de CDD, salariés d'entreprises de sous-traitance de 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> rang. Étonnamment, **cette corrélation entre hausse du chômage et destruction d'emplois temporaires ou « périphériques », pourtant transparente à la lecture des statistiques, a été loin de faire les gros titres ou de se trouver en tête de l'agenda des partenaires sociaux.**

On objectera que l'intérêt du recours au travail temporaire, aux CDD ou à la sous-traitance réside justement dans cette souplesse d'utilisation, essentielle au dynamisme du marché du travail. Dans les faits, ces dispositifs de flexibilité, mis en place depuis plusieurs décennies, ont permis une réelle modernisation du marché du travail français, souvent encore considéré comme trop rigide. Les remettre en cause serait certainement un remède pire que le mal. **Mais si cette flexibilité est plus que jamais nécessaire aux entreprises, encore faut-il trouver les moyens de la combiner avec des formes de protection adaptées et plus équitables.**

Aujourd'hui, culturellement et structurellement, les acteurs de la vie économique et sociale française (pouvoirs publics, syndicats aux niveaux confédéral, fédéral et local, associations patronales et chefs d'entreprise) ont en première analyse peu à gagner à soulever les problèmes de ces salariés « atypiques ». **Mais cette situation risque de se révéler dangereuse pour l'équilibre et la cohésion de la société française. Elle pourrait aussi devenir périlleuse pour les entreprises elles-mêmes. En effet, des affaires surgissent ici ou là, rappelant les risques juridiques ou en terme d'image pour les entreprises ayant recours au travail flexible, que leurs pratiques soient du reste régulières ou non** : requalifications spectaculaires de contrats de travail, salariés sous-traitants victimes de plans sociaux et cherchant à négocier directement

avec la grande entreprise donneuse d'ordre – et solvable –, mise en cause du donneur d'ordre en cas d'embauche de travailleurs illégaux par des sous-traitants ou de survenance de graves accidents du travail, etc. Par ailleurs, les tensions sur un même lieu de travail entre salariés intégrés et intervenants extérieurs peuvent aussi mettre à mal la cohésion interne de l'entreprise.

Enfin, une gestion à courte vue et peu responsable des problématiques de flexibilité de la part des entreprises **risque de nuire à la compétitivité de l'économie française** : cette dernière reposera en effet, demain plus encore qu'aujourd'hui, sur sa capacité à mobiliser toutes les énergies, à développer et adapter les compétences de l'ensemble des salariés.

C'est pourquoi le présent rapport de l'Institut de l'entreprise considère que **la gestion de l'emploi flexible doit être un des piliers essentiels de la politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) des entreprises**. Animé par la conviction que ce sont d'abord des acteurs eux-mêmes que peuvent émerger des solutions pérennes et soutenables, **son objectif est moins de fournir des solutions radicalement nouvelles qui permettraient, enfin, de tracer un chemin pérenne entre les deux écueils de la flexibilité radicale et d'une sécurité rigide, que de contribuer au débat de manière pragmatique en se fondant sur la connaissance informée de pratiques, bonnes ou moins bonnes, des entreprises dans leur gestion de la flexibilité.**

Les orientations qu'il préconise s'articulent autour **de deux axes : mieux partager la flexibilité de l'emploi dans l'entreprise**, tout, d'abord, afin qu'elle ne pèse plus seulement sur les mêmes catégories de salariés, qui sont le plus souvent les plus fragiles. **Rendre l'emploi flexible soutenable** ensuite, en s'attachant à améliorer les conditions qui déterminent la qualité de cet emploi : sécurité et formation.

## Un éclairage préliminaire – retour sur trente ans de transformations du marché du travail français

L'évolution du marché du travail français sur les trente dernières années se caractérise par une croissance très forte des formes particulières d'emploi (FPE) ; **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.**

**Davantage que dans une hypothétique « dérégulation du marché du travail », la progression de ces formes particulières d'emploi trouve ses causes dans un ensemble de facteurs économiques complexes.** La nécessité de rendre leur organisation plus réactive, induite par un environnement économique caractérisé lui-même par une plus grande instabilité, a incité les entreprises à adopter une gestion plus flexible de leur main-d'œuvre. Au niveau macroéconomique, ces transformations ont donc conduit à un développement de la flexibilité de l'emploi au sens *large*, dont la montée en puissance des formes particulières d'emploi représente une des composantes les plus significatives, bien que non exclusive.

**Indéniablement, le développement de cette flexibilité de l'emploi a eu des effets positifs, en permettant aux entreprises d'ajuster plus rapidement leur masse salariale à leur niveau de production,** et de résister ainsi davantage aux variations conjoncturelles liées à leur environnement économique. Il n'en demeure pas moins que 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.

## Dualisme du marché du travail ou « précarisation » généralisée ?

Toutefois, la vision d'une « précarisation » généralisée dont le développement des formes atypiques d'emploi serait le vecteur se heurte aux statistiques : **si le contrat à durée indéterminée de droit privé a perdu du terrain, il représente toujours, en stock, plus de 86 % des emplois dans le secteur privé.** Sa part dans la population en âge de travailler s'est par ailleurs stabilisée entre 2000 et 2008, et n'a évolué qu'à la marge en 2009 et 2010. Enfin, il est intéressant de relever que, **pour la plupart des salariés actuels, 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.

Contrairement à ce qui est souvent affirmé, le modèle de l'emploi stable, à temps plein et en CDI n'est donc pas aujourd'hui radicalement remis en cause. **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 pour l'instant pas lieu d'être.** 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. »

Partant, **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.**

## Insiders & outsiders

De fait, l'analyse montre que 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.** Le CDD, très développé dans le tertiaire concerne tout particulièrement les jeunes femmes, tandis que l'intérim, à dominante industrielle, est très fortement masculin (70 % d'hommes, dont la moitié ont moins de 30 ans).

De plus, **l'ajustement de l'emploi dans les entreprises pendant la crise s'est faite principalement au détriment des salariés détenteurs de contrats flexibles.** Entre le deuxième trimestre 2008 et le premier trimestre 2009, la baisse de l'intérim a ainsi représenté 234 000 suppressions d'emplois en équivalent temps plein, soit près des deux tiers 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 - tandis que les fins de CDD et de missions d'intérim en représentaient plus d'un tiers.**

**Le marché du travail français semble donc bien se caractériser par le fossé qui existe entre « insiders » et « outsiders », distinction qui permet de parler d'un « dualisme du marché du travail »,** recoupant à première vue celle du dualisme juridique entre CDI et FPE (formes particulières d'emploi).

## Les impasses d'une lecture juridique du dualisme du marché du travail

Une lecture purement juridique du dualisme du marché du travail français n'est toutefois pas sans défaut.

D'une part, **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 deux grandes lois de 1972 sur le travail temporaire et de 1979 sur les contrats à durée déterminée visaient davantage à normaliser, encadrer et surtout contrôler des usages existants depuis longtemps 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 déréglementation massive depuis les années 1980. **En revanche, il est certain que les règles juridiques ont eu un impact certain sur la manière dont s'est structurée cette flexibilité, en augmentant la flexibilité externe au détriment de la flexibilité interne.** De plus, le développement des formes particulières d'emploi et le spectre de la « précarité » ont paradoxalement contribué à renforcer le CDI, sanctuarisé par les organisations syndicales, les partis politiques et la jurisprudence depuis les années 1970. Mais ici encore, une lecture simpliste de cette évolution qui insisterait exclusivement sur les facteurs juridiques (protection excessive du CDI) et culturels (absence de « culture de licenciement » en France par rapport aux pays anglo-saxons) dans la mise en place de ce dualisme est trompeuse : **la sanctuarisation des emplois stables et le développement des emplois flexibles procèdent souvent de la même rationalité économique et les uns ne sont pas substituables aux autres.**

D'autre part, **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 des formes particulières d'emploi.** Ainsi, il arrive fréquemment que des salariés en CDI soient aussi peu protégés que des salariés atypiques. 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. Par ailleurs, même si cette question n'est pas au cœur de notre rapport, il faut signaler le cas des CDI à temps partiel, à horaires décalés, marqués par des conditions de travail souvent difficiles. Occupés majoritairement par des femmes peu qualifiées, souvent d'origine immigrée, ces emplois connaissent un turn-over très important du fait de rémunérations faibles et de l'absence de perspectives de carrière.

**Le cadre juridique n'explique donc qu'une partie de la stabilité, au sens fort, de l'emploi** ; ce constat justifie donc l'approche de notre étude, qui s'intéresse moins à la flexibilité juridique de l'emploi qu'à la vulnérabilité des salariés 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.

## Des inégalités réelles, dont l'interprétation reste toutefois à nuancer

Le prisme de la qualité de l'emploi, s'il fait bien ressortir une exposition inégale des salariés aux risques divers (risque chômage, santé au travail et sécurité, moindre accès la formation, etc.), permet aussi de nuancer l'interprétation de ces inégalités.

En France, plus qu'ailleurs, par un raccourci sémantique singulier, **le développement de la flexibilité de l'emploi a en effet été assimilé à celui de la précarité de l'emploi. Or si on s'attache aux grandes dimensions de la « qualité de l'emploi », concept beaucoup plus opératoire que la notion floue de « précarité », le raccourci « développement de l'emploi flexible = développement de la précarité » devient moins tenable :**

- étudiants en quête de petits boulots à côté de leurs études, jeunes à la recherche d'un projet professionnel, individus – certes rares – hostiles au salariat classique ou « professionnels » de l'intérim, seniors en fin de carrière en quête de trimestres manquants pour leur retraite : **tous ces salariés peuvent faire un usage stratégique, non vécu sur le mode de la « précarité », de l'emploi flexible ;**
- l'analyse sur la durée des trajectoires individuelles souligne la **profonde ambivalence des emplois flexibles**, qui apparaissent autant, si ce n'est davantage, comme des tremplins vers l'emploi durable que comme des « trappes à déqualification », renvoyant *in fine* aux caractéristiques des individus qui les occupent – la possession d'un diplôme étant ici déterminante.
- La question de l'insertion des jeunes et de la « précarité » de leurs emplois mérite d'être tout particulièrement étudiée (notamment dans le contexte européen troublé actuel, marqué par les révoltes de jeunes salariés en Grèce et surtout en Espagne). Les chiffres démontrent la surexposition de la jeunesse à l'emploi flexible – près des  $\frac{3}{4}$  des jeunes sont embauchés en CDD ou en intérim. Mais ces chiffres ne



doivent pas être analysés seulement à l'aune d'une photographie instantanée du marché du travail, mais également en termes de trajectoires individuelles. Or, lorsque l'on s'intéresse à ces dernières, on constate que, **quatre ans après leur sortie du système éducatif, près de 70 % des jeunes sont en CDI. 10 ans après, c'est le cas de 90 % des (anciens) jeunes.** Ce constat qui tranche avec les discours les plus alarmistes, mérite d'être rappelé. Si les difficultés des jeunes sont certaines, il faut soigneusement distinguer deux catégories :

- Les jeunes diplômés du supérieur : contrairement à certaines représentations, à *moyen terme*, ils s'insèrent en réalité très bien sur le marché du travail. Néanmoins, leur période d'insertion reste trop longue, et trop souvent marquée par une succession de stages et de CDD qui rendent particulièrement difficiles leurs premières années de vie active. C'est tout particulièrement le cas des diplômés des formations générales de l'université, qui forment une sous-catégorie particulière de l'ensemble des jeunes diplômés. Les taux d'emploi (86 %) et d'accès au CDI (67 %) à 3 ans des bac +5 en lettres et sciences humaines sont ainsi identiques à ceux des anciens étudiants de BTS qui n'ont pas réussi leur diplôme ! Les titulaires d'une licence professionnelle sont également bien mieux lotis qu'eux (taux d'emploi et d'accès au CDI respectivement de 95 % et 74 %). Pour ces jeunes, il est urgent (cf. propositions) de professionnaliser les formations universitaires, de changer le regard des entreprises sur ces profils et de revoir certaines politiques de recrutement (recours excessif aux stages dans certaines branches/entreprises, aux CDD également, singulièrement dans la fonction publique).
- La deuxième catégorie rassemble les jeunes possédant un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat. Si le terme de « précaire » semble, sur le moyen ou le long terme, le plus souvent excessif pour les jeunes diplômés, la situation des jeunes peu ou pas diplômés paraît en revanche souvent délicate : ainsi, 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, sans doute découragés. La situation des diplômés du secondaire est plus favorable, mais leurs taux de chômage et d'inactivité à 10 ans s'élèvent à 6,2 % et 4,5 % contre respectivement 2,8 % et 0,3 % pour les diplômés du supérieur. Les problématiques pour ces jeunes sont donc nécessairement différentes et supposent d'abord une lutte contre l'échec scolaire ainsi qu'une bonne gestion des emplois qui demandent peu de qualification scolaire (accès à la formation, conditions de travail, etc.). Malgré ce constat pessimiste, notons néanmoins que près de 60 % des non-diplômés et plus de 75 % des diplômés du secondaire sont en CDI dix ans après leur sortie du système éducatif.

- **la France apparaît ensuite particulièrement en pointe sur la question de la rémunération du travail flexible** (travail égal – salaire égal) ; pour les salariés atypiques régulièrement employés, le système d'assurance-chômage permet aussi de lisser les revenus.
- un emploi atypique n'est pas fatalement pénible et déqualifiant. Là encore, **le niveau de protection légale** (égalité de traitement, dispositifs conventionnels dans la branche du travail temporaire) **joue un rôle de garde-fou et apparaît très développé en comparaison internationale.**

Mais des textes généraux n'impliquent pas forcément des pratiques vertueuses, la France étant plus spécialiste des lois sociales que de leur application. Les enquêtes qualitatives et quantitatives le disent toutes : les emplois les plus pénibles sont souvent réservés aux salariés flexibles ou occupant des CDI dits « fragiles » notamment dans la sous-traitance. De plus, il convient de ne pas négliger le développement de formes dérogatoires aux contrats atypiques. **Loin du monde sécurisant des CDI des grandes entreprises, réservés à des salariés de plus en plus qualifiés, ou des fonctionnaires à statut, le risque est donc réel de laisser se développer 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.**

## La fausse bonne idée du contrat unique

Au cours des dernières années, l'instauration d'un contrat unique a été souvent évoquée par les économistes comme une solution au dualisme du marché du travail. **Séduisante au premier abord, cette proposition ne résiste toutefois pas à l'analyse.** Outre les problèmes juridiques insurmontables qu'elle soulève, et le fait qu'elle ne traite pas de la question de l'intérim, trois critiques peuvent en effet lui être adressées :

- d'une part, **le besoin simultanément 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*, et ce d'autant plus que 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.

- À cet égard, **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**. Le contrat unique pourrait sans doute créer une incitation d'embauche pour les plus employables (notamment les jeunes qualifiés), mais ne créerait aucune sécurité supplémentaire pour ceux qui occupent des emplois par nature temporaires. Pour ces derniers, les garanties fortes autour des CDD et des contrats d'intérim risqueraient d'être mis à mal par une fusion des contrats existants.
- enfin, **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.

Au-delà, derrière l'idée d'un contrat unique, on trouve celle selon laquelle l'emploi flexible, dans un monde idéal, ne devrait pas exister. **À cette conception « honteuse » de la flexibilité, nous préférons opposer une vision positive, réaliste et soutenable de cette flexibilité. Dès lors, 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 ».

Dans cette optique, 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, et rendre l'emploi flexible soutenable.

## Mieux partager la flexibilité de l'emploi dans l'entreprise

Mieux partager la flexibilité de l'emploi dans l'entreprise, cela passe d'abord par un **meilleur équilibre entre flexibilité interne et flexibilité externe**. Dans leur réaction à la crise, les entreprises françaises, contrairement à leurs homologues d'outre-Rhin, ont en effet clairement privilégié le second levier (suppression des FPE, ruptures de contrats avec leurs sous-traitants) sur le premier (recours au chômage partiel, baisse des heures supplémentaires, développement de la mobilité interne). Cette bi-partition du marché du travail s'explique en partie par le retour d'expérience des crises passées et obéit à des motifs légitimes : maintenir les compétences essentielles dans l'entreprise d'une part, accroître sa réactivité de l'autre. **L'effort de flexibilité pourrait toutefois 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, afin de faire mécaniquement baisser le besoin en flexibilité externe et d'ainsi diminuer le coût d'opportunité d'une embauche en CDI ou en FPE de longue durée pour les entreprises.

Une telle évolution supposerait toutefois 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.

Au-delà du cadre juridique, comme le montre le rapport, **la réflexion amont des managers et de la fonction RH sur les besoins en main-d'œuvre de leur organisation est absolument décisive**. En particulier, leur capacité remettre en cause les routines managériales quand elles deviennent à la fois difficilement soutenables socialement et économiquement discutables est une condition clé pour parvenir à un meilleur équilibre entre flexibilité interne et externe.

## Rendre l'emploi flexible soutenable

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. En outre, ils constituent aujourd'hui pour les jeunes la principale porte d'entrée sur le marché du travail. Enfin, les évolutions économiques, technologiques et managériales évoquées dans notre diagnostic risquent encore d'accroître ce besoin de flexibilité. Il s'agit donc d'établir, dans un deuxième temps, les conditions d'une flexibilité soutenable pour les salariés en FPE ou dans des CDI fragiles, de sorte à améliorer non seulement la qualité de leur emploi, mais aussi leurs perspectives de carrière.

À cet égard, **la protection contre les maladies professionnelles et les accidents du travail et l'amélioration des conditions de travail doivent constituer un chantier prioritaire.** À cet effet, le rapport de l'Institut de l'entreprise préconise les propositions suivantes :

- mettre en place 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.
- démarchandiser 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.

**Le second chantier doit porter 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.

**Un troisième axe réside dans la recherche d'une durée des contrats flexibles qui soit plus 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, par exemple, d'un certain niveau d'ancienneté (sur le modèle néerlandais) ;
- **étendre les mécanismes de chômage partiel aux intérimaires satisfaisant certaines conditions d'ancienneté.**

## En dehors du marché du travail, deux politiques publiques essentielles

Au delà de ces propositions, le rapport de l'Institut de l'entreprise souligne qu'une grande partie des problèmes de « précarité » soulevés dans le débat public sont attribués à tort aux dysfonctionnements du marché du travail, alors qu'ils relèvent d'abord de deux domaines : la formation initiale, et le logement.

**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. Le rôle de l'institution scolaire est d'orienter et d'armer les étudiants pour qu'ils sachent comment affronter le marché du travail ; celui de l'entreprise de les former à ses exigences et à ses codes tout en maintenant leur employabilité. À 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 ; au-delà des réformes éducatives et pédagogiques à entreprendre qui n'entrent pas dans son objet, le rapport de l'Institut de l'entreprise souligne que **le développement de l'apprentissage doit constituer une voie privilégiée d'insertion des jeunes sur le marché du travail, en particulier des moins qualifiés.**

**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.

Enfin, la crise du logement est une dernière dimension essentielle de la dégradation des conditions de vie et de travail des actifs ; elle joue un rôle déterminant dans le sentiment général et la réalité de la « précarisation » des plus jeunes d'entre eux.

**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.**



# INTRODUCTION

**Avertissement** : Ce travail s'inscrit dans la continuité des réflexions qui, depuis plus de quinze ans, tentent de proposer un nouveau modèle d'emploi conciliant exigences de flexibilité pour les entreprises et maintien d'une sécurité pour les salariés.

Mais son objectif n'est pas de fournir des solutions radicalement nouvelles qui permettraient, enfin, de tracer un chemin pérenne entre les deux écueils de la flexibilité radicale et d'une sécurité rigide, tâche à laquelle près d'un rapport par an est consacré <sup>1</sup>. Résolument pragmatique, il entend davantage contribuer au débat en se fondant sur la connaissance informée de pratiques, bonnes ou moins bonnes, des entreprises dans leur gestion de la flexibilité. Ce travail est animé par la conviction que ce sont d'abord des acteurs eux-mêmes que peuvent émerger des solutions durables et soutenables, ce qui implique de donner la parole aux entreprises et aux partenaires sociaux. L'Institut de l'entreprise, organe de réflexion indépendant animé par des hommes et des femmes d'entreprise, apparaît comme un lieu privilégié de réflexions prospectives dans ce domaine.

Dans les premiers temps de la crise de 2008-2009, la récession en France a pu sembler moins brutale que prévu, les « stabilisateurs automatiques » de notre système de protection sociale permettant d'atténuer ses effets. On a alors parfois vu resurgir des discours, devenus rares dans les années 1990-2000, sur l'efficacité de notre système de protection sociale. Fallait-il célébrer le retour du « modèle social » français ?

Mais une analyse plus précise de la situation sur le marché de l'emploi révélait un tableau beaucoup plus contrasté. Les entreprises de travail temporaire, qui ont vu le

---

1. Outre les rapports cités dans l'encadré page 57, signalons plus récemment les travaux suivants : Jean-François Germe, *Les Mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général du plan, 2003 ; Mathilde Lemoine et Étienne Wasmer, *Les Mobilités des salariés*, Conseil d'analyse économique, 2010 ; Pierre Morange, *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur la flexisécurité à la française*, Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, 2010 ; *Livre vert. Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle*, Commission européenne, 2006 ; *Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels*, Conseil d'orientation pour l'emploi, 2008 ; *La Sécurisation des parcours professionnels*, Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV), 2008.

nombre moyen d'intérimaires employés en France s'effondrer de près de 30 % entre le début de l'année 2008 et juin 2009 – ce qui représente environ 250 000 suppressions d'emplois en équivalent temps plein –, pouvaient témoigner de la violence de la crise pour une partie de la population salariée. De même, les non-renouvellements de CDD 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.

Étonnamment, ce poids déterminant de la destruction des emplois temporaires dans la hausse du chômage, pourtant transparente à la lecture des statistiques, fut loin et est encore loin de faire les gros titres ou de se trouver en tête de l'agenda des partenaires sociaux. Plus exactement, au-delà de la dénonciation désormais classique de la hausse de la « précarité », peu de propositions innovantes ont émergé. Les pouvoirs publics et les syndicats ont le plus souvent donné l'impression de ne réagir qu'aux plans sociaux spectaculaires, nombreux certes, mais qui sont loin de représenter la majorité des licenciements<sup>2</sup>. De grandes entreprises ont pu mettre en avant leur responsabilité sociale car elles avaient traversé la crise sans mettre en place de plans sociaux ; mais elles oubliaient souvent d'ajouter qu'elles avaient néanmoins dû mettre un terme aux contrats de leurs intérimaires ou de leurs sous-traitants, et que cette action n'était pas neutre sur le plan social. À l'heure où la perspective d'un retour à une croissance durable s'éloigne de plus en plus, tandis que les cycles de crises et de croissance semblent devoir se succéder toujours plus rapidement, n'est-il pas urgent de s'interroger sur le sort des salariés en emplois atypiques, maillons essentiels de la politique de flexibilité des entreprises ?

On objectera que l'intérêt du recours au travail temporaire, aux CDD ou à la sous-traitance réside justement dans cette souplesse d'utilisation, essentielle au dynamisme du marché du travail. Dans les faits, ces dispositifs de flexibilité, mis en place depuis plusieurs décennies, ont permis une réelle modernisation du marché du travail français. Les remettre en cause serait certainement un remède pire que le mal.

Mais si cette flexibilité est plus que jamais nécessaire aux entreprises, encore faut-il trouver les moyens de la combiner avec des formes de protection adaptées et plus équitables. Comment tolérer qu'une partie donnée de la population salariée, souvent déjà fragile par nature – surreprésentation de la main-d'œuvre jeune, peu qualifiée et

---

2. Si le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) a plus que doublé en 2009, s'établissant au total à 2 242 contre 1 061 en 2008 et 957 en 2007, selon les statistiques de la Dares, les licenciements économiques (hors CTP-CRP, comptabilisés en catégorie D) n'ont contribué respectivement que pour 4 %, 3 % et 4 % des inscriptions à Pôle Emploi (catégories A, B, C) en 2007, 2008 et 2009, tandis que les fins de CDD et de missions d'intérim représentaient plus d'un tiers des inscriptions à Pôle Emploi (catégories A, B, C) durant ces trois années.

d'origine immigrée –, subisse la majeure partie des effets de la crise ? Le problème ne vient pas seulement d'une moindre protection face au risque chômage. D'autres droits devenus essentiels pour la majorité des salariés font parfois défaut : santé au travail, droit à la formation...

Aujourd'hui, culturellement et structurellement, les acteurs de la vie économique et sociale française – pouvoirs publics, syndicats aux niveaux confédéral, fédéral et local, associations patronales et chefs d'entreprise – ont en première analyse peu à gagner à soulever les problèmes de ces salariés « atypiques ». Mais cette situation risque de se révéler dangereuse pour l'équilibre et la cohésion de la société française. Elle pourrait aussi devenir périlleuse pour les entreprises elles-mêmes. En effet, des affaires surgissent ici ou là, leur rappelant les risques juridiques ou réputationnels associés à une utilisation importante de salariés flexibles, que leurs pratiques soient du reste régulières ou non : requalifications spectaculaires de contrats de travail, salariés sous-traitants victimes de plans sociaux et cherchant à négocier directement avec la grande entreprise donneuse d'ordre – et solvable –, mise en cause du donneur d'ordres en cas d'embauche de travailleurs illégaux par des sous-traitants ou de survenance de graves accidents du travail, etc.

Il semble que nous soyons à un moment crucial dans ces réflexions. D'un côté, des initiatives voient le jour qui tentent d'imaginer de nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre. D'un autre, on note avec inquiétude le développement d'emplois de très faible qualité, notamment dans des entreprises situées au bout de longues chaînes de sous-traitance.

Ainsi, loin du monde sécurisant des CDI des grandes entreprises, des travailleurs très qualifiés ou des fonctionnaires à statut, le risque est de laisser se développer encore davantage 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.

L'objet de ce chantier est donc de proposer des éléments de diagnostic et des solutions à ces segmentations multiples du marché du travail. À partir d'analyses mêlant données qualitatives et quantitatives, il s'agira ainsi de définir quels moyens mettre en œuvre pour mieux concilier l'impératif de flexibilité dans l'organisation du travail et l'impératif de justice dans l'allocation de droits sociaux.

## MÉTHODOLOGIE

À cette question du « dualisme » du marché du travail, il ne peut exister de solutions miraculeuses, qui reposeraient exclusivement sur des évolutions du droit du travail ou des mécanismes d'incitation fiscale. Fort de l'expérience de ses membres, l'Institut de l'entreprise entend proposer une vision de ces problématiques qui en restituent toute la complexité.

Deux entreprises adhérentes, ManpowerGroup France et le groupe Vinci, très au fait des enjeux de la flexibilité, ont tout particulièrement contribué à l'élaboration de ce rapport. La première, membre emblématique d'une industrie longtemps accusée d'être non seulement le symbole mais aussi la cause de la « précarisation » de l'emploi, réfléchit depuis longtemps avec les autres entreprises du secteur au renforcement des droits de ses intérimaires, particulièrement mis à l'épreuve pendant la crise. Elle constitue également, de par la multiplicité de ses clients, un lieu d'observation unique des politiques de flexibilité des entreprises. Quant au groupe Vinci, il doit non seulement gérer une activité fortement cyclique, et donc consommatrice de flexibilité, mais aussi affronter de manière structurelle des problèmes de pénurie de main-d'œuvre. Ce double défi fait depuis longtemps du secteur du BTP et singulièrement de Vinci un véritable « laboratoire » d'innovations managériales en matière de flexibilité.

Mais si ce rapport part d'une enquête et d'entretiens menés auprès de ces deux entreprises, les autres entreprises adhérentes de l'Institut ont été sollicitées et le champ d'investigation étendu à l'ensemble des entreprises françaises. En effet, aucune structure ne peut agir dans ce domaine de manière isolée. Le volontarisme ne paie que si certains dispositifs innovants montent en puissance et si l'ensemble des acteurs font réellement de la gestion soutenable de la flexibilité un enjeu majeur, comprenant que leur responsabilité sociale – à défaut d'être toujours légale – est de prendre en compte l'ensemble des salariés qui contribuent à la bonne marche de l'entreprise, pas seulement leurs « CDI ».

## PLAN DE L'ÉTUDE

La première partie tentera d'établir un diagnostic sur les causes et les effets économiques et sociaux des usages de la flexibilité par les entreprises, sur la base des connaissances existantes et d'entretiens réalisés.

La seconde sera consacrée à défendre un modèle de « flexibilité soutenable » à partir d'une réflexion sur certaines bonnes pratiques. Nous discuterons également la pertinence de certaines solutions globales fréquemment proposées.

### **La flexibilité de l'emploi au carrefour d'interrogations économiques, sociales, juridiques et éthiques**

Le silence des pouvoirs publics, des syndicats et des entreprises sur les solutions à apporter au développement de la flexibilité de l'emploi frappe quiconque s'intéresse à ce problème. La faible capacité de mobilisation politique et sociale des catégories de salariés concernées explique pour partie cette faible médiatisation du problème. Mais son très haut degré de complexité rend également délicate toute prise de position simpliste. Voici en effet certaines des questions que posent les usages de la flexibilité, qui constituent le fil rouge de ce rapport, et pour lesquelles ni les pouvoirs publics, ni les entreprises, ni les chercheurs n'ont de réponse définitive.

- Complexité économique d'abord. La flexibilité de l'emploi est aujourd'hui reconnue comme une nécessité économique : raccourcissement de l'horizon temporel des firmes, rythme des innovations, développement du « juste à temps », concurrence internationale plaident pour des capacités d'ajustement accrues du volume de main-d'œuvre employé par les entreprises. Jusqu'à quel point les emplois flexibles et emplois à durée indéterminée, à temps plein, sont-ils substituables les uns aux autres ?
- Complexité sociale ensuite. Peut-on considérer comme « précaires » des emplois (CDD, intérim) qui, dans un nombre non négligeable de cas, débouchent sur un emploi durable ? Les emplois temporaires occupés par des personnes peu employables sont-ils par ailleurs le signe d'une « précarisation » de leurs conditions de travail ou représentent-ils la seule occasion pour eux de s'insérer ou de se réinsérer ? Où tracer en d'autres termes la ligne de démarcation entre recours abusifs et recours justifiés aux contrats temporaires et à l'externalisation ?

- Complexité juridique et éthique enfin, en particulier dans le cas de l'intérim et de la sous-traitance. Légalement, entreprises de travail temporaire et entreprises sous-traitantes sont les employeurs des salariés, mais les conditions de travail et le salaire de ces derniers dépendent directement (dans le cas des entreprises de travail temporaire [ETT]) ou indirectement (notamment via la pression sur les marges imposées par les donneurs d'ordres aux sous-traitants) des entreprises utilisatrices. Les questions soulevées par cette organisation complexe de l'entreprise sont multiples : comment se répartissent aujourd'hui les responsabilités et quelles évolutions peut-on souhaiter ? comment éviter que les salariés pris entre fournisseurs et donneurs d'ordres soient considérés comme un facteur de production comme un autre ? quelles sont les frontières pertinentes de l'entreprise d'aujourd'hui ?

# 1

## Diagnostic

### I. LE MARCHÉ DU TRAVAIL AU RÉVÉLATEUR DE LA CRISE : UNE SEGMENTATION CROISSANTE DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN FONCTION DES STATUTS D'EMPLOI

#### 1. Le développement des formes atypiques d'emploi et de la sous-traitance depuis trente ans

##### 1.1. Introduction : flexibilité interne et externe, le compromis français

Tout au long de ce rapport, nous nous efforcerons de définir le plus précisément possible les concepts mobilisés. Dans le domaine de l'emploi plus encore que dans d'autres, la charge symbolique et politique de certains mots diminue fortement leur pouvoir heuristique.

C'est le cas par exemple du mot « flexibilité » : il n'est pas, comme dans les pays anglo-saxons, un mot neutre synonyme de souplesse, mais il renvoie d'abord, dans le contexte français, à la flexibilité de l'emploi. Par un raccourci dont nous aurons à analyser plus loin la pertinence, cette flexibilité tend alors à se confondre avec le recours aux formes d'emploi dites particulières ou atypiques, comme les CDD ou les contrats de travail temporaire. Nous obtenons alors une double équivalence : flexibilité de l'emploi ~ recours aux contrats de travail atypique et flexibilité ~ précarité.

De notre côté, nous définirons dans ce document la notion de « flexibilité de l'emploi » dans un sens plus technique et neutre, comme « l'ensemble des possibilités permettant à un employeur d'ajuster rapidement le volume de travail à la production ». Les économistes <sup>3</sup> distinguent ainsi :

---

3. Voir par exemple dans Jérôme Gautié, « Parcours professionnels : quel équilibre sécurité/flexibilité ? », *Cahiers français*, La Documentation française, 2006, n° 330, p. 92.

- **La flexibilité numérique externe** (embauches et licenciements) ; nous rangerons la sous-traitance, en particulier de capacité <sup>4</sup>, dans cette catégorie.
- **La flexibilité interne (numérique)** : modulation des heures supplémentaires, chômage partiel, annualisation du temps de travail, temps partiels subis avec horaires modulables ; **fonctionnelle** : polyvalence, mobilité ; **salariale** : capacité à moduler les salaires en fonction de la conjoncture par exemple).

À priori, l'ensemble de ces différentes formes de flexibilité peuvent être utilisées par une entreprise en fonction de la conjoncture ou de l'état de son carnet de commandes. Néanmoins, nous verrons que le fonctionnement du marché du travail français se caractérise par un déséquilibre entre flexibilité interne et flexibilité externe, au bénéfice de la seconde. Ce déséquilibre indique le type de compromis social sur lequel repose le fonctionnement de notre marché du travail : une forte insécurité de l'emploi à la marge, d'un côté, une relative stabilité de l'emploi pour la majorité des salariés, de l'autre.

Ce dualisme semble d'abord de nature juridique ou statutaire : les emplois instables se confondent en première analyse avec les formes particulières d'emploi (ou « FPE » : intérim, CDD, emplois aidés, etc.), tandis que les emplois stables correspondent aux CDI dans le secteur privé et aux emplois de fonctionnaires. Néanmoins, la prise en compte des problématiques de la sous-traitance ainsi que le constat d'une certaine perméabilité entre emplois « précaires » et stables nous conduira à nuancer en partie le rôle des différences de statut juridique dans les inégalités sur le marché du travail.

## **1.2. Crises économiques, concurrence accrue et nouveaux modes de management : aux origines de la flexibilité contemporaine de l'emploi**

Il est difficile de comprendre les politiques contemporaines de flexibilité des entreprises sans revenir brièvement sur les évolutions les plus notables sur le marché du travail de ces trente dernières années.

Plutôt que de recourir à une explication générale et mécanique de la flexibilisation du marché du travail – comme la « dérégulation » –, il nous faut envisager un ensemble de facteurs complexes. Nous commencerons d'abord par évoquer le modèle de l'emploi

---

4. « La sous-traitance est dite de capacité dès lors que l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise : soit occasionnellement, en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique ; soit de manière plus ou moins habituelle, parce que désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur. » (Source : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/sous-traitance-capacite.htm> [site consulté le 2 janvier 2011].)



salarié fordiste des Trente Glorieuses, dont le déclin nourrit aujourd’hui une certaine nostalgie. Puis nous entrerons plus avant dans les causes de ce déclin et du besoin accru en emplois flexibles.

### **1.2.1. Déstabilisation des marchés internes, « remarkandisation » du travail des jeunes et exclusion des seniors**

Les entreprises, en particulier les plus grandes, ont connu, depuis la fin des années 1970, d’intenses transformations qui les ont conduites à modifier substantiellement leur mode de gestion de la main-d’œuvre<sup>5</sup>.

La dégradation rapide de l’environnement économique, la financiarisation de l’économie et l’accélération du progrès technique ont provoqué une crise importante du modèle de l’« emploi salarié fordiste », très prégnant en France, mais aussi aux États-Unis et au Japon jusque dans les années 1970.

Dans un contexte de forte pénurie de main-d’œuvre et de croissance soutenue, ce modèle privilégiait l’établissement de relations longues entre les salariés et leurs entreprises. Les salariés étaient en effet incités à faire carrière au sein de ce que l’analyse économique a coutume d’appeler les « marchés internes<sup>6</sup> » des (grandes) entreprises par opposition aux marchés dits externes et professionnels.

Les années de forte croissance de l’après-guerre ont donc poussé les entreprises françaises à organiser des « marchés internes » qui leur garantissaient une main-d’œuvre stable, attirée par la garantie d’une carrière sûre dont les règles étaient le plus souvent formalisées dans des procédures administratives. Le législateur a lui aussi contribué à sécuriser les relations de travail, en attachant toujours plus de droits à la condition de salarié.

---

**5.** Nous reprenons dans le paragraphe ci-dessous les analyses particulièrement éclairantes de Jérôme Gautié dans « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », document de travail du Centre d’études de l’emploi, 2002, p. 34.

**6.** Ces derniers sont des institutions dans lesquelles « le prix et l’allocation du travail sont fixés par des procédures administratives, par opposition au *marché externe*, où rémunération, formation et allocation du travail sont déterminées par des variables économiques » (Jérôme Gautié, « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », *art. cit.*, p. 6). Sur les marchés externes, on trouve des salariés peu qualifiés et relativement interchangeable, tandis que les marchés internes rassemblent des salariés sur lesquels l’entreprise a investi et qu’elle cherche par conséquent à retenir. Une même entreprise peut donc à la fois faire fonctionner un marché interne pour certains de ses salariés et recourir au marché externe pour d’autres catégories de salariés moins stratégiques.

La viabilité de ce modèle repose sur deux dimensions complémentaires. La première est le rôle prépondérant accordé à la formation « sur le tas » : embauchés relativement jeunes, les salariés sont recrutés pour un potentiel qu'il s'agira pour l'entreprise de faire fructifier, afin qu'ils acquièrent petit à petit un capital humain qui sera en grande partie spécifique à l'entreprise, et donc peu transférable. La seconde renvoie à la gestion des âges au sein de l'entreprise : les marchés internes supposent en effet des mécanismes de subventions implicites entre les âges. Le salaire au sein des marchés internes est déterminé de manière plus ou moins administrative et se trouve donc relativement décorrélé de la productivité réelle instantanée des individus. Cette souplesse permet d'organiser un mécanisme de subventions des salariés en milieu de carrière – les plus productifs – en direction des jeunes et des seniors, catégories rémunérées au-dessus de leur niveau de productivité. Pour les salariés comme pour l'entreprise, ce système est neutre à long terme puisque la rémunération épouse bien la productivité sur l'ensemble de la carrière. Mais à l'instar du modèle de retraite par répartition, la pérennité du système repose sur une croissance forte et durable, qui rend soutenable les transferts entre différentes générations.

Jusqu'aux années 1980, selon Jérôme Gautié, salariés âgés et peu qualifiés auraient bénéficié de telles subventions. La déstabilisation de ce modèle sous l'effet de la crise économique, des changements technologiques et des nouveaux modèles de gestion de la main-d'œuvre – voir ci-dessous – a dès lors contribué à exclure de ces marchés les salariés de plus de 50 ans et les jeunes. Les plans de préretraite ont massivement contribué à cette transition pour les plus âgés<sup>7</sup>, tandis que l'éviction des jeunes s'est accompagnée d'un allongement de leur durée de scolarité<sup>8</sup> et d'une « remarkandisation » de leurs premiers emplois, plus instables.

La comparaison avec l'Allemagne est ici particulièrement instructive : en Allemagne et dans une moindre mesure au Royaume-Uni, même pendant les années de croissance, le modèle des marchés internes n'a jamais été réellement dominant. Grâce à un système scolaire plus professionnalisant et à l'ampleur de l'apprentissage, les employeurs allemands recrutent bien davantage au sein de « marchés professionnels », dans lesquels les diplômés ne sont pas considérés comme les « signaux » d'un potentiel, mais bien

---

7. Voir par exemple Éric Godelier, « Pyramide des âges et gestion des ressources humaines », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, 2007, vol. 3, n° 95, p. 129.

8. Certes, la progression du niveau d'études des jeunes fut d'abord un moyen de mieux les armer pour faire face à un marché du travail défavorable aux salariés non qualifiés. Mais la « deuxième révolution scolaire » (celle des « 80 % d'une génération au bac ») a eu aussi comme objectif implicite de retarder l'entrée des jeunes sur le marché du travail (voir Stéphane Beaud, *80 % au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, La Découverte, 2003 ; Marie Duru-Bellat, *L'Inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Seuil, 2006.)

comme la garantie d'une qualification, à laquelle les conventions de branche associent un salaire et un niveau hiérarchique.

Tandis qu'en cas de crise le modèle français d'emploi exclut presque mécaniquement les jeunes de l'emploi, la force du modèle d'apprentissage allemand est de jouer au contraire un rôle d'amortisseur et de garantir une relative stabilité des embauches de jeunes :

« Dans les deux pays [...] le pourcentage de réduction d'emplois a été du même ordre au cours des quinze dernières années, dans ce secteur [celui de la sidérurgie] en pleine restructuration. Mais alors qu'en Allemagne le nombre des places offertes en apprentissage au cours de la période était maintenu, voire accru, en France au contraire les embauches ont été complètement gelées, avec l'adoption de la Convention générale de la protection sociale pour la sidérurgie (1977-1990) : ainsi, au début des années 1990, les moins de 25 ans représentaient moins de 3 % des effectifs d'Usinor-Sacilor<sup>9</sup>. »

Cette typologie (marchés internes, externes, professionnels) fournit ainsi une explication à deux des caractéristiques les plus frappantes du marché du travail français : le repli de l'emploi sur les âges intermédiaires (« une seule génération au travail »)<sup>10</sup> ; la sur-représentation des jeunes, en particulier peu qualifiés, sur les marchés externes et leur sous-représentation dans les grands marchés internes.

### 1.2.2. Un besoin croissant d'emplois flexibles

Mais si cette analyse permet de comprendre en creux la gestion par âge de la flexibilité de l'emploi par les entreprises, elle ne fournit pas les causes de cette flexibilisation.

En voici quelques-unes :

#### – **Modification de l'environnement économique**

- la dégradation de l'environnement économique (crises pétrolières puis accélération des cycles de croissance et de récession économiques) et l'accroissement de la concurrence (déréglementation du marché des biens et internationalisation de l'économie française) poussent à un contrôle plus strict des coûts de personnel, contribuant au développement de « marchés externes » de l'emploi (travail tempo-

<sup>9</sup>. Jérôme Gautié, « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », art. cit., p. 15.

<sup>10</sup>. En France, 31 % des 15-24 ans et 39 % des 55-64 ans sont actifs en 2009, contre respectivement 46 % et 56 % en Allemagne, 48 % et 57 % au Royaume-Uni. (Source : Eurostat)

raire, sous-traitance, dont les coûts sont faciles à évaluer et à diminuer le cas échéant). Les salariés les moins qualifiés des secteurs exposés à la concurrence se trouvent en outre en concurrence avec les travailleurs à bas salaires de pays émergents.

#### - **Tertiarisation de l'économie**

- le développement de métiers de services tend à renforcer le nombre d'emplois peu qualifiés, très sensibles aux variations de la demande et de la conjoncture. Mais notons que cette tertiarisation a un effet ambigu : d'un côté, elle pousse à un ajustement sur les effectifs (l'essentiel de la structure de coût des entreprises de services étant constitué par des salaires), d'autant plus que l'entreprise ne génère pas de stocks ; de l'autre, la logique de métier dans l'économie de services « suppose un processus de sédimentation dans la durée <sup>11</sup> ». Face à des clients ou des usagers, un employé doit savoir interpréter une demande singulière qui lui est adressée, la traduire et arbitrer selon les exigences de l'entreprise. Or, ces qualités supposent une certaine expérience, une certaine durée dans la relation d'emploi.

#### - **Modifications des modes de gestion des entreprises**

- le fonctionnement interne des entreprises a été remis en cause par de nouveaux modes de management : influence du modèle japonais, développement de l'entreprise « flexible » organisée en équipes autonomes <sup>12</sup>, resserrement autour du cœur de métier ; mode des entreprises *fabless* (sans usine et unité de fabrication, concentrée exclusivement sur la conception et la R&D) ;
- dans ce nouveau paradigme, la gestion main-d'œuvre est davantage individualisée : irruption des « cercles de qualité » et participation accrue des salariés à la vie de l'entreprise, volonté d'organiser des équipes autonomes autour de « projets », individualisation des carrières et de la rémunération, annualisation du temps de travail, etc.

---

**11.** Christophe Ramaux, « Les emplois ne sont pas plus instables : explication et incidence sur la régulation de l'emploi », *Économies et Sociétés*, août 2005, n° 26, série « Économie du travail, AB », p. 12.

**12.** Il est difficile de distinguer ce qui relève du discours managérial et de la réalité dans ce domaine. Certains auteurs tendent ainsi à minimiser l'impact du tournant « toyotiste » des entreprises et parlent de « néo-taylorisme » ou de « taylorisme assisté par ordinateur ». (Voir à ce sujet le petit ouvrage de Danièle Linhart, *La Modernisation des entreprises*, 3<sup>e</sup> éd., La Découverte, 2010.)

### – **Financiarisation de l'économie**

- avec la montée en puissance des investisseurs institutionnels, qui mettent les entreprises en concurrence entre elles pour attirer leurs capitaux, l'objectif des entreprises n'est plus seulement de dégager des marges bénéficiaires qui leur permettent de poursuivre ou de développer leur activité, mais de dégager un taux de profit équivalent à celui qu'elles pourraient obtenir sur les marchés ou via d'autres placements. Ce nouveau mode d'investissement accroît les pressions de court-terme sur les résultats et encourage les modes de gestion flexibles. La création de divisions internes et de centres de profits responsables individuellement de leurs comptes de résultat au sein des entreprises (ce qui tend à créer de petites PME autonomes au sein de grands groupes) relève aussi de cette dynamique ;
- néanmoins, il est important de noter, à rebours de certaines idées, que les études sur données françaises n'indiquent pas de corrélation entre le développement des fusions et acquisitions et celui de la flexibilité de l'emploi <sup>13</sup>.

### – **Rôle du progrès technique**

- d'une part, l'accélération du rythme des innovations et l'entrée dans un régime d'« innovations permanentes » (voir le point 4 ci-dessous) accroît les contraintes de flexibilité des entreprises tout en les incitant à conserver un noyau important de salariés stables ;
- d'autre part, le progrès technique récent est « biaisé » en faveur des travailleurs qualifiés <sup>14</sup>. La productivité de ces derniers augmente plus vite que celle des non-qualifiés dont les emplois se trouvent alors menacés.

## **1.3. L'« invention » de la précarité de l'emploi**

Mais des explications complémentaires ou concurrentes existent, qui mettent l'accent sur les évolutions du droit du travail, en particulier sur sa « dérégulation » depuis les années 1980.

Notre lecture est la suivante : les facteurs évoqués précédemment ont joué un rôle bien supérieur aux évolutions du droit du travail dans le développement de la flexibilité de

<sup>13</sup>. Matthieu Bunel, Richard Duhautois et Lucie Gonzalez, *Conséquences des fusions-acquisitions sur la gestion de la main-d'œuvre*, Dares, 2008.

<sup>14</sup>. Acemoglu, Daron. «Directed Technical Change,» *Review of Economic Studies*, 2002, v69(4,241,Oct), 781-809.

l'emploi au sens large, au moins dans le cas français. En revanche, les règles juridiques ont eu un impact certain sur la manière dont s'est structurée cette flexibilité, en augmentant la flexibilité externe au détriment de la flexibilité interne ; de plus, le développement des formes particulières d'emploi et le spectre de la « précarité » ont paradoxalement contribué à renforcer le CDI, sanctuarisé par les syndicats, les partis politiques et la jurisprudence depuis les années 1970. Cette caractéristique du modèle d'emploi français, très différent des modes de régulation anglo-saxons par exemple, n'est pourtant pas nécessairement un handicap. D'un côté, il tend certes à accentuer les différences entre « *insiders* » et « *outsiders* » ; de l'autre, il peut aussi contribuer à une meilleure reconnaissance et protection des seconds : de fait doté d'un « contrat unique », le marché du travail américain est ainsi lui aussi fortement segmenté <sup>15</sup>.

### 1.3.1. L'introuvable dérégulation du droit du travail

Les lois de 1972 sur le travail temporaire et de 1979 sur les contrats à durée déterminée ont-elles « légalisé » ces formes d'emploi et permis leur croissance dans les années 1980, comme on l'affirme souvent ?

L'examen des lois et de leur genèse révèle une réalité différente. Les diverses lois sur le CDD (de 1979, 1982 ou encore de 1990) visaient bien davantage à normaliser, encadrer et surtout contrôler des usages existants depuis longtemps qu'à favoriser les emplois « atypiques ». Ces lois ont pu contribuer à institutionnaliser et sécuriser sur le plan juridique le recours à ces statuts dérogatoires d'emploi, mais elles n'ont pas créé à elles seules le besoin de flexibilité. Sauf à la marge – assouplissement des cas de recours, augmentation de la durée maximale de contrat –, ces formes atypiques d'emploi n'ont connu aucune déréglementation massive depuis les années 1980. La progression très rapide de l'intérim à la fin des années 1990 a par exemple eu lieu à droit constant. Il n'en va pas de même en Allemagne, pays dans lequel les réformes Hartz du gouvernement Schröder II sont largement responsables d'une explosion du travail temporaire depuis 2005.

Ainsi, la croissance de ces formes particulières d'emploi correspond bien évidemment pour partie à la création de nouveaux emplois dans une économie de plus en plus demandeuse de flexibilité. Mais elle traduit aussi une « juridification » de différences, sinon de droit, du moins de fait, qui existaient auparavant sans qu'on leur ait donné un nom ou un cadre juridique <sup>16</sup> – pour un cadrage historique, voir ci-dessous.

---

15. Voir par exemple l'ouvrage récent du sociologue Sébastien Chauvin : *Les Agences de la précarité. Journaliers à Chicago*, Seuil, 2010.

16. Le fondateur de Manpower France indique ainsi : « Les besoins [en emplois temporaires] existaient [...]. Je suppose [qu'en cas de pénurie de main-d'œuvre] il y avait des abonnés plus ou moins, on rappelait des anciens. Notre mérite c'est d'avoir codifié les choses, de les avoir organisées, et puis de les avoir fait reconnaître. » Michaël Grunelius, *Du travail et des hommes. L'aventure de Manpower en France*, Perrin, 2004, 199 pages.

## Histoire des CDI, de la flexibilité et des contrats précaires

Un détour par l'histoire des relations de travail depuis les Trente Glorieuses, souvent convoquées de manière erronée dans le débat public, se révèle ici particulièrement instructif.

Même s'il existe aujourd'hui de nombreux CDI « précaires », la protection juridique et le statut social auquel un CDI donne accès est sans commune mesure avec la situation qui prévalait encore dans les années 1950 ou 1960. À cette époque, le « CDI » n'avait pas été inventé : on parlait de « contrat à durée indéterminée » et les manuels de droit insistaient plutôt sur le surcroît de protection dont bénéficiaient les salariés en contrat à durée déterminée... Ainsi, en 1967, un manuel de référence en droit du travail pouvait-il encore affirmer :

« Le contrat de travail à durée indéterminée, le plus couramment pratiqué, demeure marqué par sa nature même du signe de l'instabilité, par le jeu du droit de résiliation unilatérale qui lui est inhérent. Contre cette insécurité, l'usage, la convention collective ou la loi sont intervenus par une série de mesures protectrices, en élaborant une théorie originale du licenciement.

« Se situant dans un climat psychologique différent, le contrat à durée déterminée implique une confiance des parties qui se lie irrévocablement pendant la période considérée [...]. Ainsi n'est-il pas étonnant qu'une telle formule contractuelle soit souvent utilisée soit pour des travailleurs occupant une fonction élevée dans la hiérarchie professionnelle et qui requiert la stabilité (ingénieurs et cadres) ; soit quand la nature même de la tâche implique une certaine durée (saison dans l'industrie hôtelière, le théâtre ou l'agriculture, tâche déterminée ou remplacement temporaire).

« Le contrat à durée déterminée, largement abandonné par la loi et les accords collectifs à l'autonomie de la volonté des parties, a été longtemps considéré comme un régime de faveur garantissant au travailleur un minimum de stabilité <sup>17</sup>. »

La stabilité des relations d'emploi était alors davantage *de fait* que *de droit*, assurée en premier lieu par la croissance. Mais dès que celle-ci faisait défaut, même très temporairement, des mécanismes de *flexibilité interne* très développés permettaient à l'employeur de diminuer sa masse salariale. En 1963, la durée moyenne de travail

17. Guillaume Henri Camerlynck, Gérard Lyon-Caen et André Rouast, Précis de droit du travail, Paris, coll. « Précis Dalloz », Dalloz, 1967.

était d'environ quarante-sept heures par semaine <sup>18</sup>, mais les variations conjoncturelles se répercutaient directement sur le volume des heures supplémentaires, notamment des ouvriers qui, pour la plupart, étaient encore des « horaires ». Sans ces heures supplémentaires, des difficultés matérielles importantes pouvaient survenir, comme en témoigne la mise en place de fonds de stabilisation des ressources pour lisser les effets de ces variations dans des grandes entreprises comme Renault dans les années 1950 <sup>19</sup>. Dans les entreprises de taille moyenne, surtout celles qui employaient de la main-d'œuvre féminine, les salariés horaires pouvaient connaître de très importantes fluctuations de revenu, sans qu'existent de mécanismes de compensation : la flexibilité de l'emploi, bien réelle, empruntait donc des voies différentes, difficiles à mesurer sur le plan statistique <sup>20</sup>.

Il ne faut donc pas confondre plein emploi et instruments juridiques de stabilisation du contrat de travail à durée indéterminée. Le premier caractérisait effectivement la période des années 1945-1975, assurant une sécurité *de fait* de l'emploi. Quant aux seconds, s'ils existaient dans les années 1950 et 1960, leur efficacité fut considérablement renforcée à partir des années 1970 par des textes de loi – accord national interprofessionnel de 1969 sur la sécurité de l'emploi, lois sur le licenciement individuel et économique de 1973 et 1975, etc. –, mais surtout par la jurisprudence très favorable aux salariés qui les ont accompagnés. *Des taux de croissance proches de ceux des années 1960 assureraient aujourd'hui un niveau de sécurité de l'emploi incomparable avec celui des Trente Glorieuses*. En effet, malgré une tendance récente à la « recontractualisation » du droit du travail notée par certains juristes <sup>21</sup>, on ne saurait parler de dérégulation généralisée du droit du travail sans commettre un profond contresens. L'introduction, en 2008, de la possibilité d'une rupture conventionnelle du CDI constitue la première réelle inflexion du droit du licenciement individuel depuis les années 1970 <sup>22</sup>.

**18.** Ce qui fait dire à l'historien Michel Pigenet : « C'est un rappel utile pour les nostalgiques tentés d'oublier comment l'accès des salariés à la consommation se fit au prix d'une débauche d'heures supplémentaires » et, serions-nous tentés de rajouter, d'un grand effort de flexibilité... (in Michel Pigenet, « Compte rendu de Patrick Fridenson et Bénédicte Reynaud [dir.], *La France et le temps de travail (1814-2004)*, 2004 », *Le Mouvement social*, avril-juin 2008, n° 223, disponible en ligne : <http://mouvement-social.univ-paris1.fr/document.php?id=210>.)

**19.** Alain Chatriot, Patrick Fridenson et Éric Pezet, « La réduction du temps de travail en France entre réglementation tutélaire et négociation encadrée (1814-1978) », *Revue de l'Ires*, 2002, vol. 2, n° 42, pp. 1-33.

**20.** On trouve une tentative originale pour mesurer cette flexibilité dans Bernard Fourcade, « L'évolution des solutions particulières d'emploi de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, 1992, n° 52.

**21.** Sur ces questions, on pourra consulter par exemple François Gaudu, « Libéralisation des marchés et droit du travail », *Droit social*, mai 2006, n° 649.

**22.** Articles L. 1237-11 à L. 1237-16 du Code du travail, issus de la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 « portant modernisation du marché du travail » (*Journal officiel* du 26 juin).



En réalité, le phénomène marquant de ces dernières décennies est plutôt la division de plus en plus nette du droit du travail en un droit du travail typique d'un côté, atypique de l'autre. Cette séparation stricte s'est paradoxalement auto-entretenue : le spectre de la « précarité », matérialisée par l'existence de travailleurs « précaires », a servi d'épouvantail aux projets de remise en cause fondamentale des garanties autour du CDI. Le célèbre professeur de droit social Gérard Lyon-Caen écrivait ainsi, en 1978 :

« Le droit du travail se vide en quelque sorte peu à peu de son contenu. La stabilité de l'emploi est muée en son contraire, la précarité de l'emploi. [...] Comme la mauvaise monnaie chasse la bonne, une contamination générale du droit du travail est sensible : seuls résistent les salariés à statut, dénoncés comme " privilégiés ", c'est-à-dire déjà menacés de se voir un jour privés de leur statut protecteur. Même le CDI, c'est-à-dire le droit du licenciement, ne constitue qu'un bien mince rempart pour la stabilité <sup>23</sup>. »

L'avenir a évidemment donné tort à G. Lyon-Caen, comme à tous ceux qui annonçaient la fin des emplois stables. Mais cette vision globalisante de l'emploi, que l'on retrouve aujourd'hui dans le traitement médiatique et politique de l'« emploi des jeunes » – considéré à tort comme un bloc homogène –, a contribué à passer sous silence les problèmes rencontrés par les salariés dont les emplois étaient réellement flexibles.

Cette « juridicisation » de la flexibilité dans des statuts d'emploi distincts produit évidemment des effets importants. Ils peuvent aussi bien se révéler néfastes pour les salariés concernés – stigmatisation, cercle vicieux d'enfermement dans ces emplois, difficultés d'accès au logement et au crédit, etc. – que positifs lorsqu'ils contiennent des dispositifs mieux adaptés aux problématiques de certains métiers : c'est toute l'ambiguïté que nous cherchons à démêler dans ce rapport, en prenant soin de distinguer le nom des choses – les emplois précaires – des choses elles-mêmes – les situations de précarité liées à l'emploi.

### 1.3.2. Une visibilité accrue de la flexibilité de l'emploi

Enfin, il faut noter que nos représentations et perceptions actuelles des inégalités contribuent aussi à faire émerger le problème de la flexibilité de l'emploi avec davantage d'acuité.

<sup>23</sup>. Gérard Lyon-Caen, « La crise actuelle du droit du travail », in Francis Collin (éd.), *Le Droit capitaliste du travail*, coll. « Critique du droit », Presses universitaires de Grenoble, 1980, pp. 255-271.

Le modèle français de protection sociale s'est en effet construit autour de la figure du père de famille salarié (*male breadwinner*) et de ses ayants droit. Longtemps le travail féminin n'a été considéré que comme un travail d'appoint ; les conditions de rémunération et de travail des salariés immigrés ne figuraient pas non plus en tête de l'agenda social des partis politiques et des syndicats. Or, de manière croissante depuis la fin des années 1960, la question des discriminations dont sont victimes les femmes – qui doivent pouvoir faire carrière et obtenir un salaire qui ne soit plus seulement d'« appoint » –, les travailleurs immigrés et les jeunes – même s'il s'agit de catégories bien différentes – devient de plus en plus centrale et tend à rendre visibles des formes de flexibilité auparavant bien acceptées. Ainsi, le temps partiel devient de plus en plus fréquemment « subi » à mesure que les femmes veulent ou doivent s'émanciper et le cantonnement des immigrés – ou de personnes d'origine immigrée – dans des emplois de faible qualité, surtout lorsqu'il traduit des formes de discrimination, n'est plus accepté. D'invisibles, des minorités sont ainsi devenues visibles, de même que leurs problèmes d'insertion.

#### **1.4. Besoin de stabilité des entreprises et modèle social**

Plutôt qu'une explication générale et mécanique – comme la « dérégulation » –, nous attribuons donc le développement de certaines formes de flexibilité de l'emploi à un ensemble complexe de phénomènes.

Mais cette dynamique de flexibilisation n'est pas univoque. En effet, parallèlement au développement de la flexibilité de l'emploi, on note le maintien, voire le renforcement, du besoin pour les entreprises d'une main-d'œuvre stable et la pérennisation de leurs politiques de fidélisation. On peut donner deux sortes d'explications complémentaires : la première est l'entrée de l'économie dans un régime d'« innovations permanentes » ; la seconde, plus ambiguë, se rapporte à certaines routines managériales indissociables du modèle social français.

##### **1.4.1. Un besoin de stabilité accru ?**

Les entreprises sont aujourd'hui soumises à des injonctions contradictoires : elles doivent certes accroître leur rentabilité de court terme, mais elles ne peuvent souvent survivre qu'au prix d'innovations permanentes ! Les travaux académiques sur les politiques d'innovation, conduits notamment au centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris, soulignent que :

« Les programmes d'innovation engagent des équipes et des partenaires dans des efforts exploratoires complexes où flexibilité tactique (savoir réagir vite au marché) et *apprentissage à plus long terme* doivent être combinés <sup>24</sup> » (c'est nous qui soulignons).

Si l'on entend fréquemment les entreprises se plaindre de la rigidité du marché du travail français, notamment via leurs organisations représentatives, il ne faut néanmoins pas sous-estimer le besoin en stabilité des entreprises, besoin qui tire aussi partie des mécanismes juridiques – clauses de non-concurrence, de dédit formation par exemple, mais aussi le régime du CDI qui incite leurs salariés à privilégier des épisodes d'emploi longs <sup>25</sup>.

Paradoxalement, il semble aussi que la crise de 1993 ait poussé des dirigeants d'entreprise et des DRH à renforcer leurs pratiques de fidélisation des salariés :

« Clairement la gestion de 1993 a altéré durablement le lien entre les salariés et leur entreprise. Les plans sociaux ont été massifs et ont coupé les compétences indispensables au cœur même de la performance de l'entreprise. [...] Avant toute chose [en 2008-2009], les DRH ont protégé les compétences vitales de leur entreprise. [...] Tous les DRH l'ont confirmé : si en 1993 il fallait à tout prix réduire les effectifs, vite et sans distinction, aujourd'hui ils ont choisi de sauvegarder ceux qui allaient faire redémarrer la machine le temps venu, en se séparant d'abord de tous les contrats courts : intérim et CDD. On s'étonne aujourd'hui qu'il y ait eu moins de plans sociaux qu'on ne le redoutait, mais c'est bien en faisant jouer cette capacité d'adaptation de leur emploi, en y ajoutant la mise en chômage partiel, l'usage des RTT, que les entreprises ont pu adapter rapidement leurs structures de coûts, en conservant l'essentiel de leurs savoir-faire et le lien avec leurs salariés <sup>26</sup>. »

C'est donc en souvenir des crises passées et en prévision de celles à venir que les entreprises ont cherché à augmenter leur volant de flexibilité, dont elles ont fait un usage conforme à sa destination lors de la crise.

**24.** Armand Hatchuel, « Un point de vue historique sur les firmes comme innovations institutionnelles », *La Lettre de la régulation*, janvier 2004, n° 47.

**25.** N'oublions pas qu'historiquement le développement des politiques sociales s'explique en partie par le désir du patronat de stabiliser la main-d'œuvre.

**26.** Françoise Gri, *Plaidoyer pour un emploi responsable*, Stock, 2010, pp. 32-33. Cette citation fournit une explication alternative et complémentaire du faible *turn-over* parmi les emplois les plus protégés à celle qui est proposée par Éric Maurin dans *La Peur du déclassement : une sociologie des récessions*, Paris, Seuil, 2009. Ce ne sont pas seulement les salariés qui sont demandeurs de sécurité, mais aussi les entreprises qui cherchent à préserver leur capacité d'innovation et de développement.

### 1.4.2. Le poids des routines et du modèle social

Dans ce témoignage, il faut néanmoins aussi lire le poids du modèle social, et la pression – sociale, médiatique, juridique – qui s'exerce sur les managers lorsque des suppressions de postes sont envisagées. Le recours à des formes d'emplois courts, qui n'impliquent aucun licenciement en cas de retournement de conjoncture, permet ainsi d'améliorer le climat social interne à l'entreprise et de ne pas nuire à son image. Plus généralement, chefs d'entreprise et DRH sont souvent à la recherche de routines de gestion sécurisantes qui leur permettent d'aboutir à des solutions satisfaisantes et suffisantes, à défaut peut-être d'être toujours optimales<sup>27</sup>. Ainsi, les dirigeants d'entreprise de moins de vingt salariés interrogés sur les raisons de leur utilisation des CDD donnent comme « raison considérée comme très importante ou importante » l'« habitude de recruter en CDD » (54 % en octobre 2005 ; 44 % en mai 2006, voir ci-dessous, p. 73). Tous les acteurs rencontrés au cours de cette mission ont reconnu ce poids des habitudes, tout en appelant à les questionner et à les remettre en cause quand cela était nécessaire : nous reviendrons sur ce point dans nos propositions.

### 1.5. Bilan chiffré : le développement des FPE et de la sous-traitance

Ces évolutions, dont nous avons grossièrement expliqué les origines, ont conduit à une augmentation importante du recours aux formes d'emplois temporaires depuis le début des années 1980. Elles expliquent également la montée en puissance de la sous-traitance, phénomène moins souvent mis en avant mais néanmoins essentiel.

Depuis les années 1980, les contrats à durée déterminée (CDD) et l'intérim n'ont cessé de progresser et représentent désormais à eux deux environ 10 % de l'emploi salarié, contre 4 % en 1982. 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 9,6 % en 1990, 6,6 % en 1982<sup>28</sup>.

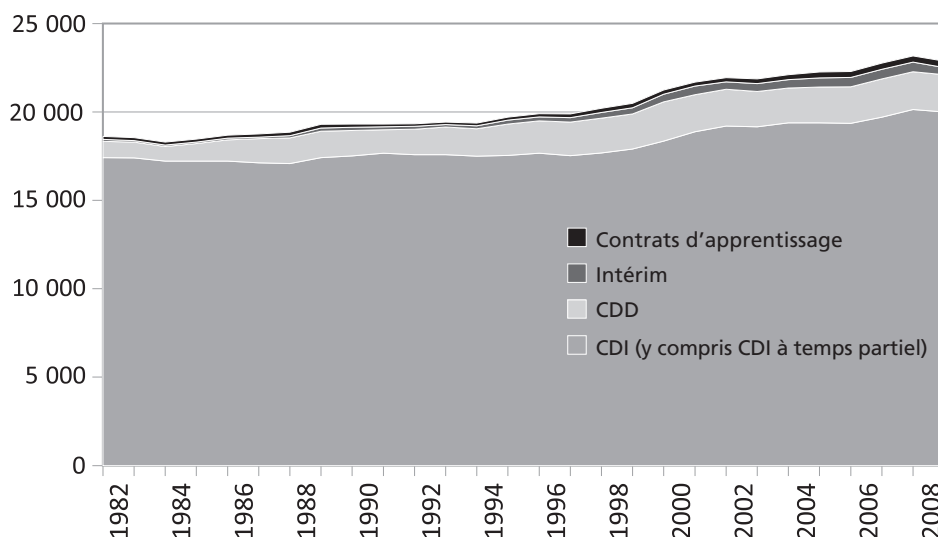
---

27. Le potentiel cognitif d'un individu, a fortiori d'une organisation, est, selon Herbert A. Simon (voir par exemple « Rational decision making in business organizations », *The American Economic Review*, septembre 1979, vol. 69, n° 4, pp. 493-513), nécessairement limité, et on ne doit donc pas juger de la qualité d'une décision en fonction d'une norme idéale. L'hypothèse de Simon est qu'un agent, collectif ou individuel, n'a qu'une rationalité limitée et effectue des choix qu'il juge « *satisficing* », c'est-à-dire à la fois satisfaisants et suffisants (*satisfying* + *sufficing*). Les politiques de ressources humaines des entreprises semble bien guidées par ce principe. La recherche de solutions *satisficing* peut conduire à l'instauration de routines de gestion des ressources humaines dont nous aurons parfois à interroger la pertinence.

28. Mathilde Lemoine et Étienne Wasmer, *Les Mobilités des salariés*, op. cit., p. 35.

Nous proposons ci-dessous un zoom par type d'emploi flexible, en y incluant la sous-traitance. Le cadre légal ainsi que les motifs invoqués par les employeurs pour recourir à cette main-d'œuvre seront abordés ultérieurement (voir p. 60 et suivantes).

**Figure 1 : La progression des FPE depuis 1982**



(Source : Insee, enquêtes Emploi.)

### 1.5.1. Le développement de l'intérim

Quatrième marché mondial de l'intérim derrière les États-Unis, la Grande-Bretagne et le Japon, la France a connu un développement important du travail temporaire durant les vingt dernières années, passant de 300 000 emplois équivalents temps plein (ETP) au milieu des années 1990 à plus de 700 000 juste avant la crise. Depuis cette dernière, le nombre d'intérimaires en ETP a d'abord chuté très rapidement, descendant sous les 500 000 début 2009 avant de dépasser à nouveau les 600 000 dès l'été 2010<sup>29</sup>.

Le travail temporaire apparaît comme la forme d'emploi flexible privilégiée dans l'industrie, malgré une croissance certaine dans les services, en particulier dans les transports. Les taux de recours à l'intérim dans certaines branches, notamment

<sup>29</sup> Pôle Emploi, « L'emploi intérimaire en juillet 2010 », septembre 2010, disponible ici : <http://info.assedic.fr/unistatis/index.php?idarticle=12165&chemin=10488|12344> (site consulté le 23 février 2011).

dans les industries agroalimentaires, de biens d'équipement, intermédiaires, l'automobile, la construction et les transports – proches de 10 % de l'emploi salarié –, témoignent d'une certaine institutionnalisation de son usage.

Autres faits marquants dans le travail temporaire :

- la composition de sa main-d'œuvre, majoritairement jeune (environ 50 % a moins de 30 ans), masculine (près de trois quarts d'hommes) et moins qualifiée que la moyenne nationale (80 % d'ouvriers, dont une moitié non qualifiés) ;
- la grande diversité des profils d'intérimaires, des motifs de leur recours au travail temporaire (voir p. 68) ;
- la durée très courte des missions d'intérim : dix jours en moyenne, avec de forts écarts types. Mais en moyenne, une personne passée dans l'intérim en 2009 aura cumulé deux mois et demi de missions. 12 % des intérimaires ont été employés plus de six mois dans l'intérim, 24 % n'ont en revanche effectué qu'une seule mission.

**Figure 2 : Taux de recours (en %) au travail temporaire par secteur  
(en équivalent temps plein de l'emploi salarié du secteur marchand)**

Secteur	1996	2006
<b>Agriculture</b>	<b>0,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Industrie - dont :</b>	<b>3,7</b>	<b>7,0</b>
<i>Industries agricoles et alimentaires</i>	4,2	7,0
<i>Industries des biens de consommation</i>	2,6	5,2
<i>Industrie automobile</i>	4,4	8,7
<i>Industries des biens d'équipement</i>	4,1	7,3
<i>Industries des biens intermédiaires</i>	4,0	8,0
<i>Énergie</i>	1,5	2,7
<b>Construction</b>	<b>4,7</b>	<b>8,8</b>
<b>Tertiaire - dont :</b>	<b>-</b>	<b>1,6</b>
<i>Commerce</i>	0,9	1,8
<i>Transports</i>	1,8	4,3
<i>Services aux entreprises</i>	1,0	1,9
<i>Services aux particuliers</i>	0,2	0,5
<b>Ensemble des secteurs</b>	<b>1,4</b>	<b>3,4</b>

(Source : Dares, Unedic. Les données peuvent être actualisées à partir de « L'intérim en 2009 : repli sans précédent du travail temporaire », *Dares, analyses*, 2010, n° 34, mais elles sont difficiles à consolider du fait d'un changement dans la nomenclature utilisée.)

### 1.5.2. Le développement des CDD

Représentant 8,2 % de l'emploi salarié en France en 2009, les CDD touchent davantage les femmes (10,8 % de l'emploi féminin contre 6 % de l'emploi masculin en 2008) et les jeunes (26,4 % des moins de 25 ans, contrats aidés inclus, contre 8,3 % en France)<sup>30</sup>.

Ils se sont particulièrement développés dans le commerce et les services, dans une moindre mesure dans l'industrie – où l'intérim progresse beaucoup plus rapidement depuis les années 1990.

**Figure 3 : Taux de recours aux CDD par secteur**

Secteur		4e trim. 2008	4e trim. 2010
<b>Ensemble (entreprises de dix salariés ou plus)</b>		<b>6,6</b>	<b>7,1</b>
<b>DE</b>	Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	2,9	3,8
<b>C1</b>	Fabrication de denrées alimentaires, de boisson et de produits à base de tabac	6,7	7,2
<b>C2</b>	Cokéfaction et raffinage	3,9	3,8
<b>C3</b>	Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	3,2	3,3
<b>C4</b>	Fabrication de matériels de transport	2,4	2,7
<b>C5</b>	Fabrication d'autres produits industriels	3,3	3,6
<b>FZ</b>	Construction	4,8	4,8
<b>GZ</b>	Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles	7,8	7,9
<b>HZ</b>	Transports et entreposage	4,5	5,2
<b>IZ</b>	Hébergement et restauration	9,3	10,8
<b>JZ</b>	Information et communication	3,9	4,1
<b>KZ</b>	Activités financières et d'assurance	4,2	4,6
<b>LZ</b>	Activités immobilières	6,3	5,2
<b>MN</b>	Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	9,6	10,7
<b>OQ</b>	Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	12	12,4
<b>RS</b>	Autres activités de services	17,1	17,1

(Source : enquête Acemo, à partir de Dares<sup>31</sup>.)

30. Insee, « Enquêtes emploi du 1<sup>er</sup> au 4<sup>e</sup> trimestre 2009 » ([http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATnon03240](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon03240)).

31. Dares, « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre au 4<sup>e</sup> trimestre 2010 », *Dares, analyses*, mars 2011, n° 23, p. 4.

En dehors de certaines activités de services – classées « RS » dans le tableau, parmi lesquelles les arts et spectacles, le secteur associatif mais aussi les services de blanchisserie, la coiffure, etc. –, les administrations publiques sont, de tous les employeurs, ceux qui recourent le plus aux CDD. *Ce n'est pas anodin : le sentiment de flexibilisation du marché du travail est en grande partie alimenté par l'important dualisme dans la fonction publique nationale, territoriale et hospitalière.* Les entreprises du secteur privé marchand ne peuvent en être tenues pour responsables. Mais les CDD sont également très répandus dans l'hôtellerie-restauration, le commerce et l'industrie agroalimentaire. Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, les CDD sont par ailleurs le plus souvent dérogoires au droit commun et plus flexibles que des CDD classiques : étant considérés comme d'« usage » dans ce secteur, ni motif de recours ni durée précise ne doivent être fournis (voir p. 63).

Cette hausse globale traduit par ailleurs une systématisation et une institutionnalisation du recours aux CDD. Ainsi la part des entreprises dans le commerce et les services utilisant plus de 10 % de CDD a-t-elle doublé dans les trente dernières années – c'est le cas de près de 20 % des entreprises dans les années 2000 contre moins de 10 % d'entre elles au début des années 1980 <sup>32</sup>.

L'usage du CDD varie aussi fortement selon la taille de l'entreprise. Les CDD sont plus largement répandus dans les TPE (moins de dix salariés) : environ 14 % des salariés de ces dernières occupent un CDD contre 7 % des salariés des entreprises de taille supérieure. Dans les TPE, aux CDD s'ajoutent de nombreux emplois à temps partiel (plus de 26 % du total) et des contrats aidés par l'État (9 %), si bien que seuls 61 % des salariés des TPE bénéficient d'un CDI à temps complet et non aidé, contre 80 % dans les entreprises de taille supérieure <sup>33</sup>. Plus généralement, on remarque que le taux de recours au CDD est fonction décroissante de la taille des entreprises : légèrement supérieur à 8 % pour les entreprises de dix à quatre-vingt-dix-neuf salariés, il descend ensuite progressivement pour atteindre environ 6 % (6,2 %) pour les entreprises de plus de cinq cents salariés.

Faut-il voir ici l'effet d'une forme d'externalisation de la flexibilité de l'emploi ? De nombreux facteurs entrent en jeu, mais cette hypothèse ne peut être exclue au regard du développement très important de la sous-traitance ces dernières décennies (cf. ci-dessous) et de la plus grande vulnérabilité des entreprises de sous-traitance pendant la crise (voir plus loin p. 48 et suivantes).

---

**32.** Damien Sauze, *Le Recours aux contrats à durée déterminée en France : une analyse sur données d'entreprises en France*, Paris-1, 2006, p. 99.

**33.** Dares, « L'emploi dans les très petites entreprises en 2009 », *Dares, analyses*, mars 2011, n° 17.



### 1.5.3. Zoom sur la sous-traitance

Il peut paraître étrange de ranger les salariés de la sous-traitance parmi les salariés « flexibles ». Ne faudrait-il pas seulement s'intéresser aux salariés en contrat flexible des entreprises de sous-traitance ? En réalité, si nous sommes conscients des limites de ce rapprochement, il semble justifié d'intégrer la sous-traitance dans cette étude qui s'intéresse moins à la *flexibilité juridique* de l'emploi qu'à la *vulnérabilité* des salariés face aux risques professionnels et à la *qualité* de leur emploi (pour la définition de cette notion, voir p. 56 et suivantes) : en effet, dans de nombreux secteurs industriels, les salariés des entreprises de sous-traitance, de deuxième, troisième ordre et au-delà, ont souvent des conditions de travail et de rémunération dégradées, même lorsqu'ils sont en CDI. Compte-tenu de la fragilité financière de certains sous-traitants et de la faiblesse des contre-pouvoirs dans la plupart de ces entreprises, ces CDI ne constituent souvent qu'un mince rempart contre la perte d'emploi et de mauvaises conditions de travail. Par ailleurs, cette forme de sous-traitance est aussi le fruit des politiques de flexibilité des entreprises donneuses d'ordres – qu'on pense aux secteurs de l'automobile, du bâtiment, de l'agroalimentaire, des transports, etc.

La sous-traitance peut être définie comme le fait pour « une entreprise, dite donneuse d'ordres, de confier la fabrication des produits, la prestation de services ou l'exécution des travaux à une autre entreprise, le sous-traitant ou preneur d'ordres, qui est tenue de se conformer exactement aux directives ou spécialisations techniques <sup>34</sup> ». Malgré cette définition en apparence précise, la mesure de ce phénomène pose d'importants problèmes statistiques. Nous fournissons ici certes quelques tendances, mais nous les avons établies à partir de données partielles.

Dans la plupart des secteurs industriels, des chercheurs notent une hausse sensible du recours à la sous-traitance depuis le début des années 1980 : exploitant les données des enquêtes annuelles d'entreprises, C. Perraudin, N. Thévenot et J. Valentin <sup>35</sup> établissent que *la part des entreprises de plus de vingt salariés <sup>36</sup> qui sous-traitent est passée de 60 % en 1984 à 87 % en 2003*. Par ailleurs *l'intensité du recours a également fortement progressé, le taux de sous-traitance, défini par le rapport des dépenses de sous-traitance au chiffre d'affaires, ayant presque doublé en vingt ans (de 4,5 % en 1984 à 8 % en 2003)*.

<sup>34</sup>. Définition du Sessi (Service des études et des statistiques industrielles) citée par C. Perraudin, N. Thévenot et J. Valentin, « Sous-traiter ou embaucher ? », document de travail du CEE, décembre 2006, n° 78, p. 6.

<sup>35</sup>. « Sous-traiter ou embaucher ? », *op. cit.*

<sup>36</sup>. Hors commerce et services donc, mais aussi transports, construction et automobile pour des raisons techniques.

En outre, la mesure du phénomène est rendue encore plus complexe par la présence, au sein des entreprises sous-traitantes, d'entreprises à la fois donneuses d'ordre et sous-traitantes. Une enquête de 2006-2007 portant cette fois-ci sur l'ensemble des entreprises de plus de vingt salariés<sup>37</sup>, mais qui adopte une définition beaucoup plus stricte de la sous-traitance, révèle ainsi que 71 % des entreprises ne sont ni donneurs d'ordres ni sous-traitants, 18 % donneurs d'ordres exclusifs, mais que parmi les 11 % de sous-traitants, plus d'un tiers (4 %) étaient à la fois donneurs d'ordres et sous-traitants... Sans surprise, l'enquête révèle également que les secteurs de l'industrie et des transports concentrent plus de 70 % des sous-traitants exclusifs et intermédiaires – respectivement 73 % et 70 % – alors qu'ils ne rassemblent que 45 % des entreprises.

## **2. Un risque de perte d'emploi très inégalement réparti**

Le développement des FPE et de la sous-traitance a contribué à accentuer les différences de statut entre salariés. Ces derniers sont en effet très diversement protégés contre le risque de chômage selon les caractéristiques de leur emploi et de leur entreprise. La crise de 2008-2009 l'a plus que jamais démontré.

### **2.1. Le poids des formes particulières d'emploi et de la sous-traitance dans les suppressions d'emplois**

La crise de 2008-2009 a révélé un niveau de segmentation du marché du travail, parfois appelé « dualisme », particulièrement élevé.

En effet, plus encore que les précédentes, cette crise a illustré le rôle essentiel des dispositifs de flexibilité externe – à l'exclusion des plans sociaux et des licenciements économiques – dans l'ajustement du volume d'emplois des entreprises à leur activité. Le récent rapport du Conseil d'analyse économique sur les mobilités nous apprend ainsi que « près des deux tiers des suppressions d'emplois en France, au plus fort de la crise, entre le deuxième trimestre 2008 et le premier trimestre 2009, ont eu lieu par la seule suppression de l'intérim (234 000 emplois équivalent temps plein)<sup>38</sup> ».

L'intérim ne représentait pourtant avant la crise qu'environ 4 % de l'emploi salarié total dans le secteur marchand. De même, dans les services, davantage consommateurs de CDD que d'intérim, c'est le plus souvent par la suppression des contrats temporaires qu'a été réalisé l'ajustement de l'utilisation de la main-d'œuvre au volume d'activité.

---

**37.** Dares, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares, analyses*, février 2011, n° 11, p. 2.

**38.** Mathilde Lemoine et Étienne Wasmer, *Les Mobilités des salariés*, *op. cit.*, p. 39.

Enfin, il nous faut également évoquer le rôle de la sous-traitance. Au-delà des exemples nombreux d'entreprises sous-traitantes mises en difficulté pendant la crise – parmi les exemples les plus médiatisés, Molex, mais beaucoup d'équipementiers automobiles comme Henkel ou de sous-traitants de l'aéronautique ont également souffert –, quelques données tendent à montrer la plus grande vulnérabilité de l'emploi chez les sous-traitants que chez les donneurs d'ordres. Ainsi le rapport Volot<sup>39</sup> souligne-t-il qu'en 2003, tandis que le chiffre d'affaires global de l'industrie manufacturière ne baissait que de 0,6 %, celui de la sous-traitance perdait 2,79 %. De même, en 2007, le taux de marge brute des entreprises sous-traitantes se situait à 17 % contre 27 % pour l'ensemble de l'industrie manufacturière<sup>40</sup>. Un seul travail, signalé par le même rapport, traite à notre connaissance des conséquences de la crise récente sur l'activité des sous-traitants : la production de la sous-traitance française aurait chuté en 2008-2009 de 19 % pour retrouver son niveau de 1998. Il fait donc peu de doute que l'emploi a bien davantage souffert chez les sous-traitants que chez les donneurs d'ordres, et que les emplois temporaires chez les sous-traitants ont sans doute été doublement touchés<sup>41</sup>.

## 2.2. Un renouveau timide de la flexibilité interne et une protection très importante contre le risque de licenciement

Malgré le rôle prépondérant des mécanismes de flexibilité externe, les entreprises ont aussi développé leur flexibilité interne, en baissant le volume d'heures supplémentaires et en utilisant de manière massive des mécanismes de chômage partiel. Au deuxième trimestre de 2009, le chômage partiel bénéficiait ainsi à plus de 300 000 personnes, un niveau supérieur à celui de 1993. Mais la France y a eu nettement moins recours que l'Allemagne par exemple, qui comptait en juin 2009 plus d'un million et demi de salariés en chômage partiel<sup>42</sup>, dont un certain nombre d'intérimaires. *L'effort budgétaire allemand pour accompagner et encourager ces politiques d'entreprises représente ainsi près de dix fois celui de la France (6 milliards d'euros contre 600 millions d'euros).*

<sup>39</sup>. Rapport rendu par le « médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance ».

<sup>40</sup>. Jean-Claude Volot, *Le Dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance. Rapport du médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance*, ministère de l'Industrie : secrétariat d'État au Commerce, à l'Artisanat, aux Petites et Moyennes Entreprises, au Tourisme, aux Services et à la Consommation, p. 10.

<sup>41</sup>. Néanmoins, parmi les entreprises sous-traitantes touchées, un effet de « destruction créatrice » joue sans doute : la crise a pu précipiter des faillites inévitables, forcément plus nombreuses chez des sous-traitants qui n'avaient pas réussi à se diversifier que chez de grands donneurs d'ordres.

<sup>42</sup>. Christine Erhel, « Les politiques de l'emploi en Europe : le modèle de l'activation et de la flexicurité face à la crise », document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne, 2010, n° 2010.02, p. 11, et le chapitre du rapport annuel de la Cour des comptes de 2011, « Le système français d'indemnisation du chômage partiel : un outil insuffisamment utilisé », in *Rapport annuel 2011*, Cour des comptes, 2011, pp. 157-180.

D'une manière plus qualitative, des acteurs de la filière automobile rencontrés au cours de cette mission nous ont indiqué que, face à la soudaineté et à la violence de la récession, certaines entreprises avaient aussi incité un nombre important de leurs employés à changer de site de production : « Certains interlocuteurs qui géraient la flexibilité sous forme d'intérim sont passés, eux, sur des projets de mobilité en interne », nous a ainsi indiqué un responsable grand compte de l'intérim. Ce témoignage nous semble particulièrement important : il indique en effet l'existence de modes de gestion alternatifs de la flexibilité, susceptibles non seulement d'éviter des licenciements, mais aussi d'atténuer certains besoins en flexibilité externe qui ne sont ni tout à fait rationnels sur le plan économique, ni toujours soutenables sur le plan social et juridique – nous illustrerons cet aspect dans notre partie « Propositions » à partir de l'exemple de la réorganisation des tournées de La Poste, p. 122 et suivantes.

### 2.3. Conclusion : dualisme du marché du travail ou précarisation généralisée ?

#### 2.3.1. Un marché de l'emploi flexible à la baisse... et à la hausse

Le marché du travail a surpris les observateurs par son élasticité accrue, loin des discours sur sa rigidité présumée – l'élasticité de la croissance du nombre de chômeurs aux variations du PIB, remarquent Lemoine et Wasmer, a fortement augmenté puisqu'elle est passée de -1,4 durant la période 1990-1993 à -7,5 actuellement (voir graphique ci-dessous).

### Figure 4 : Chômage et PIB

Résultats de la régression du taux de croissance annuel  
du nombre de chômeurs et du taux de croissance annuel du PIB

	Elasticité de la croissance du nombre de chômeurs à la croissance du PIB (α)	Constante (β)	R <sup>2</sup> (en %)
1990 T3-1993 T2	- 1,4 (- 2,31)	4,84 (3,14)	34,2
1995 T2-1996 T3	- 3,0 (- 8,45)	5,80 (8,06)	86,8
2001 T3-2002 T1	- 4,7 (- 6,02)	7,07 (2,79)	74,5
2008 T3-2009 T2	- 7,5 (- 14,67)	7,14 (6,35)	94,8

Lecture : Au moment de la récession de 1993, une baisse d'un point de pourcentage de la croissance annuelle du PIB entraînait une augmentation de 1,4 point de pourcentage de la croissance annuelle du nombre de chômeurs après un trimestre. Pendant la récession actuelle, après un trimestre, une réduc-

tion d'un point de pourcentage de la croissance du PIB sur un an conduit à une hausse de 7,5 points de pourcentage de la croissance annuelle du nombre de chômeurs. Les chiffres entre parenthèses représentent les « T de Student » associés à la régression.

Graphique et interprétation repris de Mathilde Lemoine et Étienne Wasmer, *Les Mobilités des salariés*, rapport au Conseil d'analyse économique, 2010, p. 27.

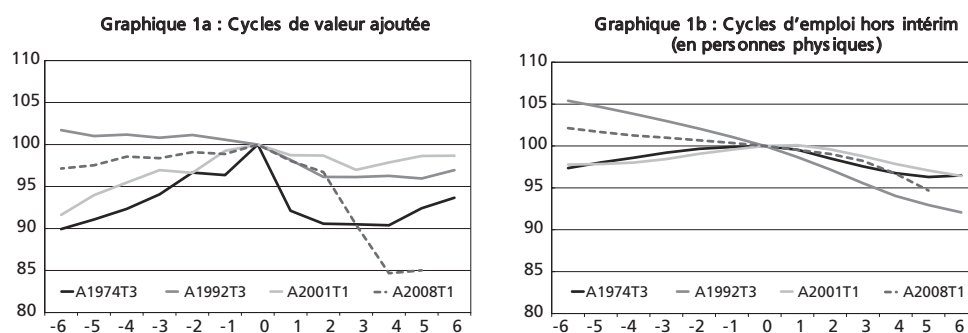
Les graphiques suivants, issus d'une note du Centre d'analyse stratégique (CAS <sup>43</sup>), permettent de comparer l'impact des différentes crises récentes sur l'activité des entreprises du secteur manufacturier – mesurée par la variation de la valeur ajoutée – et sur le niveau d'emploi hors intérim. On s'aperçoit alors de manière surprenante que l'emploi permanent a beaucoup mieux résisté en 2008 qu'en 1992, malgré une crise beaucoup plus violente en 2008. Les mécanismes de flexibilité interne mais surtout externe ont joué un rôle d'amortisseur particulièrement efficace en temps de crise. Comme l'indique le CAS :

« Les comportements passés d'ajustement de l'emploi des entreprises suggèrent que les destructions d'emplois [permanents] sur 2009 et 2010 auraient dû être de 300 à 500 000 supérieures à ce qui a été effectivement observé. Les entreprises ont eu recours, dans une large mesure, à la rétention de la main-d'œuvre en optimisant l'utilisation des dispositifs de flexibilité interne (heures supplémentaires, chômage partiel) et externe (emploi intérimaire). »

## Figure 5 : Cycles de valeur ajoutée et cycles d'emploi hors intérim

### Comparaison de cycles dans le secteur manufacturier

(Point haut du cycle = 100, nombre de périodes en trimestres)



(Repris de : Centre d'analyse stratégique, « Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise », *Note d'analyse*, 2010, n° 200, p. 8.)

43. Centre d'analyse stratégique, « Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise », *Note d'analyse*, 2010, n° 200, p. 8.

D'un point de vue macroéconomique, les effets de cette élasticité de l'emploi sont difficiles à apprécier. Ils permettent d'abord au marché du travail d'atteindre un assez fort niveau de flexibilité, rendant en partie caduques les critiques formulées à l'égard de la France par des institutions comme l'OCDE dans les années 1980-1990. Ils rendent possible aussi bien de brusques décrochages en termes d'emplois qu'une reprise très rapide des embauches après la crise. Cette baisse historique de l'intérim en 2008-2009 doit ainsi être mise en regard de la contribution du secteur à la dynamique de création d'emplois lors de la dernière phase importante de croissance de l'emploi, soit entre 1997 et 2001 : en 1997, 40 % des 160 000 postes créés par l'économie française l'avaient été dans le travail temporaire ; sur les 1,7 million d'emplois salariés créés dans les années 1997-2000, plus de 20 % l'ont été dans l'intérim <sup>44</sup>.

Comment interpréter dès lors le redémarrage très rapide de l'activité de travail temporaire et le fait, plus généralement, que près des trois quarts des embauches en 2009 se fassent sous la forme d'un contrat temporaire ? S'agit-il d'une nouvelle étape dans la flexibilisation du marché du travail ? Le précédent des années 1996-2006 tendrait plutôt à infirmer cette hypothèse : en effet, lors de cette période, malgré la forte hausse des FPE, la part des CDI dans les créations d'emplois avait fini par dépasser celles des CDD et des contrats d'intérim (voir p. 77). Comme le notent des économistes spécialistes des formes particulières d'emploi :

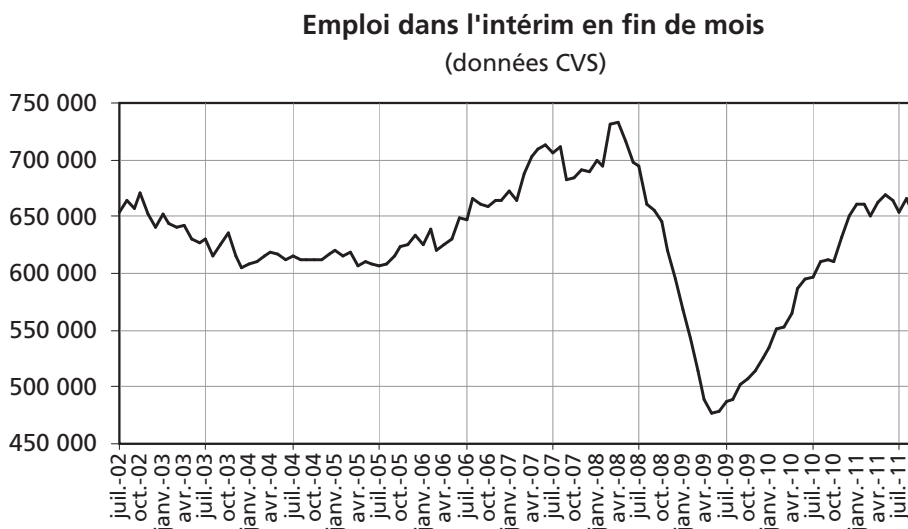
« Les changements affectant le marché du travail dans les années 2000 d'avant crise semblaient *plus développer les passerelles entre emplois permanents et formes particulières d'emploi* et changer les clivages séparant les uns des autres, *que signifier une généralisation de l'usage des formes particulières d'emploi au détriment des emplois permanents* <sup>45</sup> » (c'est nous qui soulignons).

Gageons qu'à condition que la croissance économique revienne, le nombre d'emplois stables augmentera à nouveau. Dans l'intervalle, les emplois flexibles auront permis de maintenir un taux d'emploi et de chômage à des niveaux socialement plus soutenables que ceux du début des années 1990.

---

44. Prisme, « Rapport économique et social 2009 », 2010, à partir des données de Pôle Emploi.

45. Cathel Kornig et François Michon, « Les formes particulières d'emploi en France : un état des lieux », document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne, 2010, n° 2010.82, p. 19.

**Figure 6 : La sensibilité de l'intérim à la conjoncture**

(Source : Pôle Emploi, statistiques mensuelles sur l'intérim <sup>46</sup>.)

### 2.3.2. Des conséquences sociales inégalement réparties ?

Cette performance macroéconomique en matière de flexibilité produit néanmoins des effets importants et contrastés sur les destinées individuelles. Elle se traduit en effet par de forts déséquilibres entre les différentes catégories de main-d'œuvre. Il est devenu fréquent de décrire le marché du travail français comme « dualiste », un noyau important de salariés très ou trop protégés – fonctionnaires, « CDI » des grandes entreprises, appelés aussi *insiders* – faisant face à une minorité de « précaires » ou *outsiders* surreprésentés parmi les travailleurs jeunes, peu qualifiés, d'origine immigrée, et de sexe féminin – les intérimaires constituent de ce point une exception, les femmes étant peu nombreuses dans les emplois industriels, qui sont majoritaires dans le travail temporaire.

En effet, *contrairement à ce qui est souvent affirmé, le modèle de l'emploi stable, à temps plein et en CDI, n'est pas aujourd'hui radicalement remis en cause.* Comme nous l'avons déjà établi, la menace, ressentie dans les années 1980 et 1990, d'une « flexibilisation » ou « précarisation » généralisée du monde du travail à travers la disparition

46. Pôle Emploi, « L'emploi intérimaire en juillet 2010 », *op. cit.*

des formes d'emploi protectrices construites autour du salariat traditionnel – à durée indéterminée et à temps plein –, ne s'est jamais concrétisée. L'affirmation solennelle et sans équivoque du Code du travail, rappelant que : « Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail » (loi n° 2008-596 du 25 juin 2008) est largement vérifiée dans les faits.

Sur le plan statistique, le contrat à durée indéterminée de droit privé perd certes du terrain. Mais, malgré un contexte économique difficile, il représente toujours, en stock, environ 85 % des emplois dans le secteur privé. *Près de 70 % des jeunes, trois ans après leur sortie du système éducatif, sont également en CDI*<sup>47</sup> (voir à ce sujet plus loin, p. 84 et suivantes). Quant à l'ancienneté moyenne dans l'emploi, elle a augmenté depuis 1982, passant de 9,5 ans à 11,1 ans en 2000<sup>48</sup>. De même, il est intéressant de relever que, pour la plupart des salariés actuels, l'insécurité de l'emploi n'a objectivement pas augmenté depuis les années 1970 : un salarié ayant plus de dix ans d'ancienneté a toujours la même probabilité, presque anecdotique (1 % environ), d'être licencié au cours d'une année<sup>49</sup>. On assisterait même à un *renforcement* des protections pour les salariés permanents :

« Si l'on se réfère à la récession la plus profonde des deux dernières décennies [après celle de 2008-2009], débutant au troisième trimestre 1992, la baisse de la valeur ajoutée par rapport au pic de haut de cycle est trois à quatre fois plus importante aujourd'hui, au bout de cinq trimestres de crise (- 15 % contre - 4 %), tandis que la baisse de l'emploi [permanent] est jusqu'ici de moindre ampleur (- 5 % contre - 7 %)<sup>50</sup>. »

Partant, 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. Ainsi, on note aujourd'hui que 6 % des salariés français effectuent 55 % des mobilités, qui sont dans bien des cas subies<sup>51</sup>. Si l'ancienneté dans l'emploi augmente, cette moyenne cache une stabilité plus grande des uns

---

47. François Chevalier et Anne Mansuy, « Une photographie du marché du travail en 2008 », *Insee Première*, décembre 2009, n° 1272.

48. Avec sans doute une différence notable : la stabilité d'hier s'expliquait certainement par les perspectives de carrière et le mode de fonctionnement des marchés internes (cf., p. 31 et suivantes), celle d'aujourd'hui relève aussi de la peur du chômage et de la rareté de l'offre de travail pour les salariés.

49. L. Behaghel, « Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France ? », *Économie et statistique*, 2003, pp. 3-23.

50. Centre d'analyse stratégique, « Analyse : L'ajustement de l'emploi dans la crise : la flexibilité sans la mobilité ? », *Note de veille*, novembre 2009, n° 156.

51. Claude Picart, « Flux d'emploi et de main-d'œuvre en France : un réexamen », document de travail de l'Insee, 2007, n° 5, p. 28.



- notamment des générations les plus anciennes – et une instabilité accrue des autres <sup>52</sup>
- notamment de certains jeunes, voir notre analyse p. 79 et suivantes.

Mais il faut mettre ce constat à l'épreuve d'une grille de lecture plus large. La crise a révélé les fortes disparités dans la sécurité des emplois en fonction de leur statut et du type d'entreprise. Il nous faut désormais nous pencher sur les conséquences pour les salariés de la flexibilité, en nous intéressant aux différentes composantes de la qualité de l'emploi.

Cette photographie instantanée du marché du travail français reste en effet encore trop focalisée sur un seul indicateur – le risque de perdre son emploi <sup>53</sup> – qui ne nous permet pas d'apprécier l'ensemble des conséquences – négatives mais aussi, parfois, positives – de la flexibilité de l'emploi : l'impact sur les trajectoires professionnelles, l'évolution de l'employabilité et les conditions de travail.

Il ne s'agit pas de nier les inégalités dont sont souvent victimes ceux qu'on pourrait appeler les « salariés de la flexibilisation », soit les actifs qui font ou ont fait des passages répétés et prolongés dans des emplois de nature ou de statut précaire. Au contraire, nous entendons de cette manière affiner notre panorama des inégalités afin d'identifier des pistes de réformes.

---

**52.** Thomas Amossé et Mohamed-Ali Ben Halima, « Mobilité et stabilité sur le marché du travail : une dualisation en trompe-l'œil », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, janvier 2011, n° 75.

**53.** Qu'il faut soigneusement distinguer du risque de perte de revenus, fonction de la durée de la période de chômage et, le cas échéant, de son niveau d'indemnisation par l'assurance chômage, *cf.* p. 57.

## II. FLEXIBILITÉ DE L'EMPLOI ET QUALITÉ DE L'EMPLOI

### 1. Introduction : de la précarité de l'emploi à la qualité de l'emploi

Si notre diagnostic a établi une forte inégalité des salariés face au risque de perte d'emploi, il ne nous permet pas pour autant de conclure à la « précarité » de la situation des 15 % de salariés français en contrats précaires. L'équivalence entre contrats précaires et situation personnelle précaire est pourtant rarement discutée.

Certains points de vue radicaux vont jusqu'à inclure dans le spectre de la précarité l'ensemble des temps partiels et des emplois situés dans des entreprises confrontées à une forte incertitude économique. Des travaux estiment ainsi qu'à peine plus de la moitié des salariés français occuperaient un emploi « stable non menacé <sup>54</sup> ».

Notre point de vue, beaucoup plus équilibré, consiste à identifier les lignes de démarcation entre « bons » et « mauvais » emplois au sein des formes d'emplois atypiques et typiques, pour reconstruire une vision plus pertinente des inégalités sur le marché de l'emploi, tant sur le plan sociologique qu'économique.

Dans la confusion qui caractérise ces débats, la plasticité du concept de « précarité » joue un rôle central. La notion de « précarité », remarquait avec justesse la sociologue Chantal Nicole-Drancourt dès le début des années 1990, se trouve toujours « au détour d'une phrase, en utilisation banalisée <sup>55</sup> ». L'absence de définition précise permet alors son utilisation pour des motifs très différents. Il serait aujourd'hui presque impensable d'en questionner la pertinence économique et sociologique.

Mais à force de ne pas définir les concepts tout en les naturalisant <sup>56</sup>, d'assimiler flexibilité et précarité, flexibilité, conditions de travail dégradées et situation personnelle instable – au travail et en dehors –, même si ces différentes situations se recoupent fréquemment, on tend à mettre sur le même plan des situations sociales extrêmement diverses, dans lesquelles les risques économiques, sociaux, professionnels sont pourtant incomparables : quoi de commun entre un élève de grande école en stage d'insertion avant une embauche en CDI quasi certaine et un jeune en échec scolaire qui enchaîne des missions courtes peu qualifiantes afin de « boucler ses fins de mois » ? Un CDD de dix-huit mois n'a pas non plus la même signification pour une mère de famille célibataire de 35 ans et un salarié de 59 ans. De même, une part importante de la

---

54. Cité par J.-C. Barbier, « La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale », *Revue française de sociologie*, 2005, vol. 46, n° 2, p. 357.

55. Chantal Nicole-Drancourt, « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, 1992, n° 52, p. 57, cité par J.-C. Barbier, « La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale », *op. cit.*, p. 353.

56. C'est une grande caractéristique des débats sur les politiques sociales en France : discuter des mots et des symboles sans s'assurer de leur pertinence pour rendre compte du réel.

« précarité », bien réelle, dans l'existence de jeunes actifs de moins de 35 ans est liée à la détérioration très rapide des conditions de logement – et de transport – dans les grands centres urbains : peut-on pour autant l'attribuer au fonctionnement du marché du travail et à la politique d'emploi des entreprises ?

Depuis quelques années, les impasses auxquelles conduit cette lecture à la fois globalisante et imprécise des évolutions sur le marché du travail ont poussé chercheurs et institutions publiques – au moins au niveau européen – à opérer des déplacements sémantiques et à situer le débat sur un terrain conceptuel plus adapté <sup>57</sup>.

En effet, si l'on veut définir le chemin d'une « flexisécurité » à la française, il faut sans aucun doute clarifier les différentes dimensions qui font aujourd'hui obstacle à sa réalisation.

## La flexisécurité

La généalogie de l'idée de « flexisécurité » – ou flexicurité – est complexe.

### *Influences néerlandaise et danoise*

Le terme de flexisécurité et sa popularité grandissante proviennent avant tout du succès, économique et médiatique, de la loi néerlandaise « Flexibilité et sécurité » promulguée en 1999 et de l'appropriation du terme par le Danemark.

La loi néerlandaise visait notamment à assouplir la législation du CDI en contrepartie de protections renforcées pour les contrats temporaires – à l'époque beaucoup moins encadrés qu'en France.

Puis le terme de flexisécurité fut repris par les Danois pour caractériser leur politique d'emploi caractérisée par le « triangle d'or de la flexisécurité » : une faible protection de l'emploi, un fort niveau d'indemnisation du chômage et une activation maximale des politiques d'emploi – notamment via une offre importante de formation et un fort contrôle social des demandeurs d'emploi.

### *La France et la flexisécurité*

Outre l'influence de ces modèles étrangers, les réflexions autour du concept de flexisécurité sont nées en France des réflexions sur l'avenir du travail au milieu des années 1990. Face à un chômage de masse, selon des perspectives idéologiques assez différentes (depuis la proclamation de la « fin du travail » – Jeremy Rifkin, Domi-

<sup>57</sup>. Voir par exemple dans Christine Erhel et Lucie Davoine, « La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique », *Économie et statistique*, 2007, vol. 410, n° 1, pp. 47-69. Ou encore la conclusion de l'article de J.-C. Barbier « La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale », *op. cit.*, pp. 368-369.

nique Méda – jusqu’au désir de le réinventer), la nécessité de donner davantage de flexibilité au salarié comme à l’employeur s’est imposée. Cette nouvelle donne imposait d’inventer de nouvelles sécurités *ad hoc*, à mettre en face de ces nouvelles relations d’emploi que certains voulaient promouvoir.

Ainsi le rapport Boissonnat envisageait-il le développement d’un « contrat d’activité », contrat signé entre un salarié et plusieurs employeurs, au sein duquel pourraient alterner périodes d’emploi et de formation.

En 1999, le rapport Supiot proposait quant à lui, sur le modèle de l’état civil, de définir un véritable « état professionnel des personnes » créant un ensemble de droits attachés aux personnes, au-delà de leurs relations avec des employeurs particuliers, et donc transférables d’un emploi à un autre – d’où l’idée de « droits de tirage sociaux ».

Dans les années 2000, les rapports Cahuc/Kramarz, Blanchard/Tirole ou Camdessus<sup>58</sup> seront autant de tentatives pour proposer une flexisécurité « à la française ».

À la suite de nombreux travaux, notamment comparatifs, il nous semble nécessaire d’opérer un double déplacement sémantique.

Il s’agit d’abord d’explorer les multiples dimensions de la « sécurité » en distinguant tout particulièrement ce que la langue anglaise, moins ambiguë que la nôtre de ce point de vue, appelle « *job security* » et « *employment security* »<sup>59</sup>.

Le premier concept désigne la sécurité de l’emploi occupé, tant sur le plan juridique – nature du contrat – que dans les faits – fonction de la solidité financière de l’entreprise et de son exposition à la concurrence par exemple. Le second renvoie à l’employabilité, à la manière dont l’emploi que l’on occupe – par l’expérience professionnelle qu’il procure, les formations auxquelles il donne accès – permet à une personne de construire un projet professionnel choisi et non subi, à l’intérieur ou à l’extérieur de l’entreprise. Deux formes de sécurité auxquelles il faut également ajouter : la sécurité financière tout d’abord, définie par le niveau de rémunération et les garanties financières en cas de chômage ; la sécurité dite de « conciliation » enfin, qui fait référence à la façon dont un emploi permet ou non de concilier vie professionnelle et vie privée.

Le second déplacement nous conduit à délaisser la notion de précarité d’emploi pour nous intéresser à sa *qualité*, mot plus précis, plus neutre et plus opératoire que le

58. Voir bibliographie.

59. Pour une présentation claire et concise de ces enjeux de définition, nous renvoyons à Jérôme Gautié, « Parcours professionnels : quel équilibre sécurité/flexibilité ? », *op. cit.*, dont nous nous inspirons largement.

précédent<sup>60</sup>. Nous suivons en cela l'Union européenne, qui, depuis une dizaine d'années environ, fixe comme objectif aux États membres de développer « *more and better jobs* ». Elle a à cet effet défini des indicateurs de qualité d'emploi<sup>61</sup>. Il s'agit d'une petite révolution, notamment dans le contexte français, car comme le remarquent Jérôme Gautié et Ève Caroli :

« Pendant longtemps – et dans une large mesure encore aujourd'hui – “ l'ombre portée par le chômage ”, selon la formule de F. Piotet, a occulté la question de la qualité au profit d'une focalisation sur la seule quantité des emplois. Au mieux, l'attention s'est focalisée sur le potentiel arbitrage entre quantité et qualité de l'emploi, cette dernière étant souvent appréhendée uniquement par référence à la rémunération et à quelques caractéristiques des emplois – temps partiel *versus* temps plein, contrat temporaire *versus* permanent<sup>62</sup>. »

Afin de sortir de cette vision binaire opposant a priori qualité et quantité de l'emploi, et de ne pas mesurer en outre la qualité de ce dernier à l'aune de la seule forme juridique du contrat de travail, il faut désormais nous intéresser aux conséquences de la flexibilité sur la qualité de l'emploi au sens large, soit aux *conditions d'emploi* et aux *conditions de travail*.

Les conditions d'emploi recouvrent un ensemble large qui va de la rémunération aux protections et garanties légales ou conventionnelles autour de l'emploi – statut de l'emploi, congés payés, etc. –, jusqu'aux opportunités de carrière et de formation – dimensions essentielles de l'*employment security*.

Les conditions de travail renvoient de leur côté aux conditions dans lesquelles le travail s'exerce quotidiennement – durée, horaires, ambiance, pénibilité, dangerosité, etc. C'est en faisant en quelque sorte la somme de ces différentes dimensions qu'on pourra réellement apprécier la *qualité de l'emploi* de ce public labellisé « précaire ».

Après avoir évoqué l'ensemble des garanties légales dont bénéficient les salariés en contrats atypiques (2.), nous étudierons séparément la question des parcours professionnels – transitions entre emplois flexibles et stables, accès à la formation – (3.) et celle des conditions de travail (4.). Ce tableau nous permettra alors de dégager les grandes lignes qui serviront de support à nos propositions.

**60.** En particulier dans des travaux comparatifs : comme le souligne J.-C. Barbier (« La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale », *op. cit.*), sauf dans les pays du sud de l'Europe, la notion de « précarité » de l'emploi, qui renvoie d'abord à la forme juridique du contrat de travail, ne fait presque aucun sens.

**61.** En 1999, le Bureau international du travail avait déjà mis au centre de ses travaux la notion de « travail décent ». Les sommets européens de Nice et de Lisbonne en 2000 ont fait de leur côté de la « qualité de l'emploi » un objectif explicite de la Stratégie européenne pour l'emploi. Le sommet de Laeken (décembre 2001) a permis de retenir une liste d'indicateurs de « qualité de l'emploi ».

**62.** Ève Caroli et Jérôme Gautié, *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2009, p. 43.

## 2. Les emplois atypiques : un cadre légal très contraignant

### 2.1. L'indicateur de la protection de l'emploi : la France en position médiane

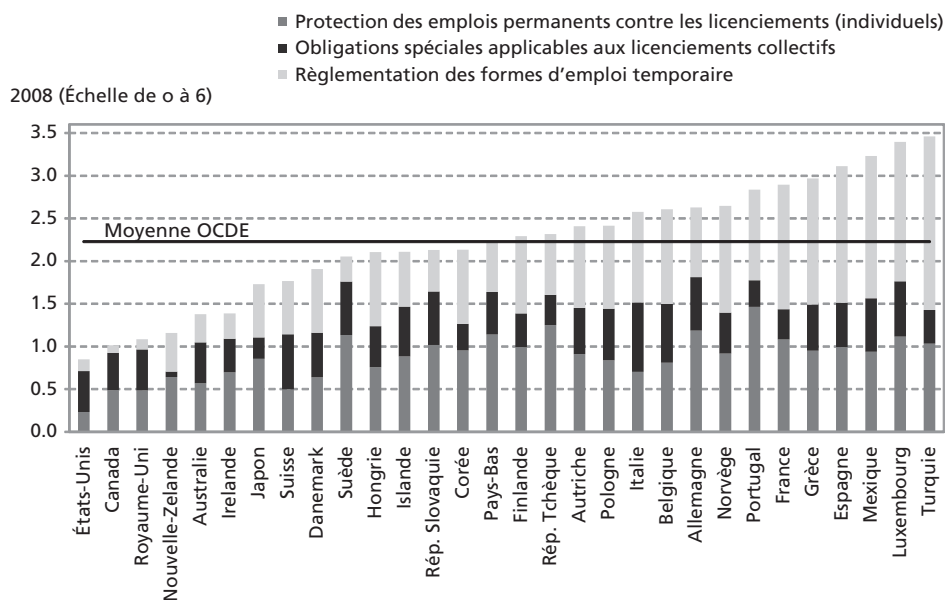
L'OCDE publie depuis 1999 un « indicateur de la protection de l'emploi » afin de « mesurer les procédures et les coûts qu'impliquent le licenciement de travailleurs à titre individuel ou de groupes de travailleurs, ou les procédures d'embauche de travailleurs sous contrats de durée déterminée et sous contrats de travail <sup>63</sup> ». Ce type d'indicateur présente évidemment des limites certaines, du fait du caractère difficilement comparable de certaines législations, a fortiori de la jurisprudence, et de la distance assez grande que l'on constate souvent entre les pratiques et la loi. Néanmoins, cet outil est utile pour souligner deux faits méconnus sur la législation du travail en France.

Certes, sans surprise, la France figure à la droite du graphique, soit parmi les pays les plus protecteurs en matière d'emploi. Cependant, le niveau de protection des emplois à durée indéterminée, quoique très supérieur à celui des pays anglo-saxons, se situe dans la moyenne des pays de l'OCDE. Les licenciements collectifs semblent même, au regard de ce travail, relativement peu coûteux en France <sup>64</sup>. En revanche, l'indice global de protection de l'emploi est tiré vers le haut par le degré de protection des salariés sous contrat à durée déterminée ou en travail temporaire : la France figurerait ainsi parmi les pays protégeant le mieux les emplois flexibles.

---

**63.** OCDE, « Les indicateurs de l'OCDE sur la protection de l'emploi », [www.oecd.org/document/12/0,3343,fr\\_2649\\_33927\\_42764428\\_1\\_1\\_1\\_1\\_00.html](http://www.oecd.org/document/12/0,3343,fr_2649_33927_42764428_1_1_1_1_00.html) (site consulté le 16 janvier 2011).

**64.** Sans doute ces travaux ne prennent-ils pas suffisamment en compte le temps nécessaire à la conduite d'un plan social et l'incertitude juridique qui y est associée, régulièrement dénoncés par les employeurs. Pour un point de vue contraire, voir Myriam Bobbio, « De la difficulté de licencier », in *Le Contrat de travail*, Paris, coll. « Repères », La Découverte, 2008, pp. 34-45.

**Figure 7 : La mesure de la protection de l'emploi par l'OCDE**

Source : « Legislation, collective bargaining and enforcement : Updating the OECD employment protection indicators », *Documents de travail : questions sociales, emploi et migration*, OCDE, n° 89.

Cet indice est probablement surestimé, car, comme le remarquent Ève Caroli et Jérôme Gautié, en France :

« L'État ne se donne pas toujours lui-même les moyens d'appliquer ses propres réglementations [...]. On peut émettre l'hypothèse que ce fait n'est pas fortuit, mais constitue une caractéristique forte du "modèle français" : on régule beaucoup, mais on contrôle finalement relativement peu, la tolérance implicite de pratiques illégales jouant comme une marge de flexibilité de fait <sup>65</sup>. »

En outre, les syndicats français, peu présents dans le secteur privé, le sont encore moins parmi les salariés en contrats précaires, rendant encore plus difficile le respect de toutes les protections légales.

65. Ève Caroli et Jérôme Gautié, *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, op. cit., p. 62.

## 2.2. Un cadre législatif innovant

Néanmoins, les salariés français en contrats à durée déterminée et en intérim bénéficient effectivement de garanties très fortes, qui viennent en partie compenser leur exposition beaucoup plus grande aux aléas de la conjoncture.

Ces dispositions légales sont connues, nous ne les rappelons ici que pour mémoire :

- Énumération limitative des cas de recours à ces contrats, qui ne peuvent avoir « ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise » (articles L. 1242-1 et L. 1251-5 du Code du travail) – contrevenir à cette obligation expose l'employeur à une requalification du contrat de travail en CDI.
- Principe d'égalité de traitement (notamment en matière de rémunération) entre le salarié en CDD ou en intérim et les permanents de l'entreprise, principe qui souffre de nombreuses exceptions en Grande-Bretagne et auquel on peut facilement déroger en Allemagne<sup>66</sup>, où, de fait, l'existence d'un accord de branche permet de déroger à ce principe (et ce malgré l'adoption récente d'une directive européenne sur le travail temporaire).
- Indemnité de fin de mission égale à 10 % du salaire brut versée à l'issue du contrat (si aucun CDI n'est proposé par l'entreprise et que la rupture de la mission ou du CDD n'est pas du fait du salarié).
- Limitation de la durée des contrats et encadrement des modalités de renouvellement (délai de carence entre deux contrats).
- Interdiction de mettre fin à un CDD avant son terme, sauf pour cas de force majeure (le salarié en CDD bénéficie ainsi d'une protection supérieure à celle d'un salarié en CDI pendant sa période d'essai).

Enfin, dans le cas spécifique du travail temporaire, de nombreuses conventions collectives ont tenté, depuis le début des années 1980, de transformer l'égalité de droit entre intérimaires et permanents en une égalité réelle – voir plus loin les politiques de formation et d'action sociale de la branche, p. 132 et suivantes. Aussi la récente directive

---

**66.** L'égalité de traitement figure dans le droit du travail allemand, mais les partenaires sociaux peuvent y déroger s'ils définissent d'autres conditions salariales dans des accords de branche, ce qui est presque toujours le cas. De fait, le salaire des intérimaires allemands est donc fixé en référence à ces conventions collectives, qui prévoient dans la plupart des cas des salaires très inférieurs à ceux des permanents.



européenne sur le travail temporaire <sup>67</sup> apparaît-elle sous certains aspects en deçà des garanties déjà accordées aux intérimaires français.

La législation française en matière d'emplois flexibles repose ainsi sur deux piliers complémentaires :

« Le législateur est intervenu pour limiter la précarité. Il est apparu que le moyen le plus efficace consistait à *limiter l'accès à l'emploi précaire*, et qu'*une fois les parties engagées dans un contrat de travail précaire*, il convenait d'*aménager la précarité afin d'en limiter les effets négatifs* <sup>68</sup> » (c'est nous qui soulignons).

### 2.3. Des formes concurrentes d'emploi atypiques et typiques moins protégées

Mais CDD et intérim sont loin de couvrir l'ensemble des emplois « flexibles » à la disposition des employeurs. Au sujet de l'intérim, des économistes et des sociologues notent ainsi, à l'issue d'un long travail de terrain que :

« [dans l'industrie agroalimentaire] les alternatives à l'intérim sont nombreuses et les emplois d'intérim n'apparaissent pas toujours comme les plus “ mauvais ” en matière de pénibilité ou de rémunération. Cette situation se vérifie également dans d'autres secteurs qui utilisent moins d'intérim que l'agroalimentaire, car d'autres types de contrats de travail existent, plus avantageux pour les employeurs, plus précaires pour les salariés. C'est le cas dans l'hôtellerie et la restauration ainsi que dans la distribution <sup>69</sup>. »

Le recours à l'emploi saisonnier, ou, lorsque cela est possible, à des CDD d'usage <sup>70</sup>, présente ainsi des avantages supérieurs en termes de flexibilité pour l'employeur, pour un coût inférieur et sans offrir les mêmes garanties aux salariés : le monde de l'emploi flexible n'est pas uniforme. Ainsi, dans un secteur comme l'hôtellerie-restauration, qui est autorisé à recourir à un nombre important d'apprentis, de stagiaires et d'extras <sup>71</sup> (CDD d'usage), l'usage de l'intérim est-il très peu répandu et *ne tend à se développer*

**67.** Directive 2008/104/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative au travail intérimaire.

**68.** *Rapport de la Cour de cassation 2009*, Cour de cassation, 2009, p. 250.

**69.** C. Erhel, G. Lefevre et F. Michon, « L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité », in Ève Caroli et Jérôme Gautié (éd.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, 2009, p. 501.

**70.** Un employeur peut recourir à un contrat de travail à durée déterminée d'usage pour les « emplois pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois » (article L. 1242-2 du Code du travail). Ces contrats, le plus souvent « à terme incertain », ne sont soumis à aucune durée maximale et peuvent être renouvelés sans délai de carence. Il n'y a pas non plus d'indemnités de fin de mission.

**71.** Souvent des contrats signés au jour le jour, sans spécification de durée, et qui n'ont pas à respecter les règles fixées par la convention collective de la profession.

*qu'en cas de grave pénurie de main-d'œuvre* : le travail temporaire permet alors de mobiliser une main-d'œuvre plus nombreuse, attirée par des conditions de travail et de rémunération plus favorables <sup>72</sup>.

Avant même d'envisager des solutions globales à l'image du « contrat unique de travail » – voir nos remarques à ce sujet p. 108 et suivantes –, on voit ainsi déjà poindre au moins deux axes possibles d'amélioration de la situation des salariés flexibles :

- Une meilleure application des garanties existantes.
- Une vigilance face aux tentatives de contournement de ces garanties par le recours aux formes d'emploi flexibles de droit ou de fait les moins sécurisantes pour les salariés.

Enfin, il arrive fréquemment que des salariés en CDI soient aussi peu protégés que des salariés atypiques. *Les sorties pour fin de période d'essai représentent ainsi environ 2 % (1,7 % en 2009) des sorties de l'emploi <sup>73</sup>, soit un taux proche de celui des sorties pour licenciement individuel (2,3 %) et très supérieur à celui des sorties pour licenciement économique (1 %) : si l'on rapportait ce taux aux faibles effectifs potentiellement affectés par des ruptures de période d'essai, on montrerait aisément à quel point les nouveaux entrants en CDI sont surexposés au risque de perte d'emploi. Du reste, de manière très intéressante, les sorties pour fin de période d'essai sont en proportion trois fois plus importante dans le tertiaire que dans l'industrie ou la construction : tandis que dans ces deux derniers secteurs le travail temporaire est très souvent utilisé comme une forme de pré-embauche – voir p. 73 et suivantes –, le tertiaire privilégie l'usage des périodes d'essai, sans que cette formule soit nécessairement plus sécurisante pour les salariés que la première.*

La sécurité juridique des CDI chez les sous-traitants, notamment de deuxième ou troisième ordre, est par ailleurs sans doute très différente de celle que l'on trouve dans les grandes entreprises. Enfin, même si cette question n'est pas au cœur de notre rapport, signalons le cas des CDI à temps partiel, à horaires décalés, marqués par des

---

**72.** Le travail temporaire joue ainsi un rôle beaucoup plus complexe qu'on ne le croit souvent. Dans des secteurs où la main-d'œuvre est peu défendue politiquement ou syndicalement – main-d'œuvre peu qualifiée, souvent féminine ou d'origine immigrée –, les employeurs peuvent être tentés de tirer vers le bas les conditions de travail et de rémunération, au détriment de leur capacité de recrutement. Les agences de travail temporaire peuvent alors tirer partie de cette situation de pénurie en l'organisant et contribuer, de ce fait, à une amélioration des conditions de travail dans le secteur. Dans les années 1960, le succès des premières agences de travail temporaire spécialisées dans l'intérim administratif – placement temporaire de sténodactylos en particulier – obéissait à ce mécanisme : tandis que certains employeurs « ne pouvaient », culturellement, offrir des salaires attractifs à leur main-d'œuvre féminine – vision du salaire féminin comme salaire d'appoint –, ils ne voyaient en revanche aucun problème à les payer *de fait* davantage en achetant les services offerts par le travail temporaire...

**73.** Le taux de sortie est égal au nombre des départs du mois/trimestre rapporté aux effectifs totaux de début de mois/trimestre et multiplié par cent.

conditions de travail souvent difficiles, dans la grande distribution ou le secteur médico-social. Occupés majoritairement par des femmes peu qualifiées, souvent d'origine immigrée, ces emplois connaissent un *turn-over* très important du fait de rémunérations faibles et de l'absence de perspectives de carrière : une autre manière de montrer que *le cadre juridique n'explique qu'une partie de la stabilité, au sens fort, de l'emploi.*

Ainsi, tandis que le développement des formes d'emploi atypiques « classiques » – CDD et intérim – est communément considéré comme le signe d'une « précarisation » du marché du travail, les protections dont le législateur et les partenaires sociaux ont muni ces contrats imposent de dépasser cette lecture simpliste : des progrès importants restent à faire et il existe de bonnes et de mauvaises pratiques du CDD ou de l'intérim, mais les formes les plus « précarisantes » de travail se situent souvent à la marge de ces dispositifs fortement encadrés et surveillés.

Néanmoins, ces protections légales permettent-elles de garantir des conditions de travail décentes et un accès durable à l'emploi ? La « soutenabilité » sociale de l'organisation actuelle du marché du travail dépend d'abord de sa capacité à offrir des perspectives d'insertion réelles aux salariés aujourd'hui en emplois flexibles. La question de l'intensité des transitions entre ces emplois et les postes plus stables, particulièrement difficile à trancher, est au cœur des débats sur l'emploi précaire en France (3). Nous aborderons ensuite les autres dimensions de la qualité de travail (4).

### **3. Flexibilité de l'emploi et conditions d'emploi : la flexibilité permet-elle de construire des parcours professionnels ?**

Pour son rapport annuel de 2009, la Cour de cassation a décidé de s'intéresser au sort réservé par la justice aux « personnes vulnérables ». Dans le chapitre consacré au droit du travail, les auteurs relèvent la profonde « ambivalence » des contrats aidés « dans la mesure où les dispositifs de formation qu'ils comportent visent souvent à favoriser, à terme, la sortie de la précarité des salariés par l'accès à un emploi durable <sup>74</sup> » – tandis que, dans le même temps, ces emplois sont rangés, par l'appareil statistique comme par les juristes, parmi les emplois dits « précaires ».

Cette ambivalence caractérise aussi les contrats flexibles non aidés, tels les CDD et l'intérim. N'est-il pas contradictoire d'appeler « précaires » des emplois qui donnent

---

<sup>74</sup>. Rapport de la Cour de cassation 2009, *op. cit.*, p. 247.

accès à une expérience professionnelle permettant de garder un contact avec le monde du travail ? Cette question, complexe, mérite d'être débattue et nous présentons ci-dessous quelques éléments de réponse à partir de travaux récents (3.1.). Nous évoquerons ensuite les effets du développement des emplois flexibles sur l'insertion des jeunes (3.2.).

### 3.1. Intérim et CDD, piège ou tremplin : quelques statistiques

#### 3.1.1. La position du problème

Longtemps accusée de se livrer à une forme d'esclavage moderne, puis considérée comme en partie responsable de la « précarisation » du monde du travail, la branche du travail temporaire convoque, pour justifier de la légitimité sociale de son activité, deux arguments principaux.

Elle met d'abord en avant *les cas d'intérimaires épanouis*, les « permanents » ou « professionnels » de l'intérim, qui enchaînent des missions sans discontinuité majeure depuis de très nombreuses années. De fait, l'existence d'intérimaires « permanents » est bien réelle et documentée : environ 10 % des intérimaires interrogés lors d'enquêtes <sup>75</sup> indiquent que l'intérim correspond à un choix volontaire et de long terme.

Mais il ne s'agit jamais que d'une minorité : pour l'immense majorité des intérimaires, l'intérim correspond à une situation temporaire, dans l'attente d'un travail permanent. Pour ces derniers, les entreprises de travail temporaire (ETT) insistent alors surtout sur *le rôle de « tremplin »* que jouerait le travail temporaire dans l'accès à l'emploi durable, remettant en cause le caractère « précaire » de ce type d'emploi.

Inversement, les adversaires de l'intérim insistent sur la « trappe » ou le piège que constitueraient ces formes d'emplois courts : ils empêcheraient leurs détenteurs de se mettre en quête d'un emploi de qualité durable ou d'une formation longue permettant d'y accéder ; ils auraient un effet stigmatisant ; enfin, ils offriraient aux entreprises la possibilité de diminuer leur stock de permanents, la promesse « effet tremplin » devenant alors un leurre pour des salariés confinés durablement aux marges de l'emploi.

Les discours de justification et de dénonciation du CDD reposent sur les mêmes bases, même si les deux formes de contrat ne connaissent pas les mêmes usages.

Nous nous proposons ici d'offrir quelques éléments de diagnostic.

---

<sup>75</sup> Voir par exemple dans Dares, *Enquête sur le devenir des intérimaires*, La Documentation française, 2001. Ou encore la conclusion d'une autre étude de la Dares : « Sur les 1 714 000 personnes ayant exercé au moins une mission d'intérim en 1998, 423 000, soit 25 %, sont intérimaires au moins quatre années sur cinq entre 1998 et 2002. Parmi ces intérimaires qui gravitent quasi continûment dans la sphère de l'intérim, 165 000 sont intérimaires, en moyenne, plus de six mois par an sur la période. » Dares, « Les " permanents " de l'intérim », *Premières synthèses*, octobre 2004, vol. 3, n° 43. Voir aussi l'étude approfondie de Cathel Kornig, *La Fidélisation des intérimaires permanents : une stabilité négociée*, thèse de doctorat sous la direction d'André Grelon, 2003.

### 3.1.2. Des éléments statistiques : un effet tremplin réel mais limité

La question des conséquences du passage par les FPE sur la carrière des individus est donc fondamentale dans les réflexions actuelles sur la flexisécurité. Mais la difficulté statistique du suivi des cohortes d'intérimaires, sur une période suffisamment longue, rend toute conclusion définitive délicate <sup>76</sup>.

Une enquête BVA sur un panel représentatif d'intérimaires entre mars 2005 et mars 2006 établit qu'un quart des intérimaires de mars 2005 avaient trouvé un CDI ou un CDD un an après, mais que 39 % d'entre eux étaient toujours en intérim (et 23 % au chômage). La même enquête conduite entre 2007 et 2008 indique que 75 % des interviewés qui étaient en intérim un an plus tôt sont en emploi (+ 11 points par rapport à l'enquête précédente de 2006) et parmi eux 44 % sont intérimaires (+ 5 points), 22 % sont en CDI (+ 6 points), 9 % sont en CDD. 14 % se trouvaient au chômage (- 9 points) <sup>77</sup>. L'enquête 2009 révélerait évidemment des résultats bien plus décevants et en forte baisse.

Quant aux salariés en CDD – dans le privé –, une étude sur les enquêtes Emploi de 1990 à 2001 montre qu'ils sont 36 % à occuper un CDI l'année suivant leur passage par un CDD, 44 % au bout de deux ans <sup>78</sup>.

Enfin, un travail de Pauline Givord et Lionel Wasmer – sans doute le plus rigoureux puisqu'il tente de tenir compte de l'« hétérogénéité » des personnes en contrat flexible afin d'identifier une « dépendance d'état » <sup>79</sup> – arrive à la conclusion suivante :

« En se focalisant sur l'accès à un CDI à temps plein, nous constatons qu'un CDD a 3,2 fois plus de chances qu'un chômeur d'accéder à un CDI plutôt qu'au chômage un trimestre plus tard [...]. De même, ce rapport de chances s'établit à 2,1 pour un intérimaire par rapport à un chômeur [...]. Selon ces résultats, les emplois en CDD et, dans une moindre mesure, les missions d'intérim constitueraient de petits marche-pieds vers l'emploi en CDI : un salarié en CDI a en effet dix-huit fois plus de chances qu'un salarié en CDD d'être encore en CDI plutôt que chômeur le trimestre suivant. »

**76.** Environ 2 millions de personnes transitent par l'intérim chaque année, mais parmi eux, en 2007, un quart ont travaillé moins de deux semaines pour le compte d'une ETT et 15 % environ six mois ou plus. Reconstituer *ex post* leur trajectoire professionnelle est très délicat, et il n'existe pas de panel représentatif qui permette de suivre des carrières au long cours.

**77.** Observatoire du travail temporaire, « Regard des intérimaires sur l'intérim », mars 2008.

**78.** Matthieu Bunel, « À quoi servent les CDD ? », in *Le Contrat de travail*, Paris, coll. « Repères », La Découverte, 2008, p. 72.

**79.** « Il s'agit de savoir si ces emplois constituent des " tremplins " vers des emplois stables ou au contraire des " trappes " à précarité. La réponse à cette question est évidemment compliquée par la difficulté de séparer ce qui relève des caractéristiques propres des personnes (hétérogénéité inobservée) de l'impact *per se* du passage par un emploi temporaire (dépendance d'état). » In « Les contrats temporaires : trappe ou marche-pied vers l'emploi stable ? », document de travail de la Dese, 2009, p. 3.

L'effet tremplin existe donc, même s'il peut sembler modeste.

Mais il faut distinguer dans l'interprétation différentes catégories d'intérimaires ou de CDD. C'est ici qu'il faut convoquer une connaissance plus qualitative de ces secteurs d'activité. Nous le faisons ci-dessous en zoomant sur le secteur de l'intérim.

### 3.1.3. Les mondes de l'intérim

#### Les intérimaires

Les intérimaires appartiennent fréquemment aux franges les plus fragilisées du salariat. Souvent jeunes et de sexe masculin – plus de la moitié ont moins de 30 ans et 70 % sont des hommes –, ils sont également moins qualifiés que la moyenne des salariés : 38 % en 2007 étaient des ouvriers non qualifiés – contre 16 % dans l'ensemble de la population active. 40 % sont des ouvriers qualifiés – contre 9 % dans la population active. Cette surreprésentation des ouvriers est aussi due à un effet de structure, le travail temporaire étant la forme d'emploi flexible privilégiée dans des branches traditionnellement masculines. L'enquête Génération du Céreq de 1998 précise que « 25 % des jeunes sortis du système éducatif en 1998 ont effectué au moins une fois une mission en intérim dans les trois premières années de leur carrière <sup>80</sup> ». Si l'on zoomait sur les jeunes hommes, peu ou moyennement qualifiés, le chiffre serait certainement encore très supérieur. La question de l'effet tremplin du travail temporaire n'est donc en aucun cas anecdotique, même si elle se pose en des termes différents selon le type d'intérimaires auquel on a affaire.

Les travaux empiriques sur l'intérim distinguent plusieurs populations de travailleurs temporaires. La typologie la plus opératoire dans notre cadre est fournie par Colette Jourdain qui distingue cinq formes d'intérim (les chiffres sont des ordres de grandeur) <sup>81</sup> :

- l'intérim permanent (environ un sixième du total) ;
- l'intérim recherché comme source de revenu d'appoint (étudiants, personnes en tout début de carrière, un sixième) ;
- l'intérim utilisé de manière stratégique afin d'acquérir des expériences et compétences revendables sur le marché du travail (population assez qualifiée, un sixième) ;

---

**80.** C. Erhel, G. Lefevre et F. Michon, « L'intérim », *op. cit.*, p. 478.

**81.** Colette Jourdain, « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et emploi*, janvier 2002, pp. 9-28, cité dans C. Erhel, G. Lefevre et F. Michon, « L'intérim », *op. cit.*

- l'intérim d'attente ou d'insertion (un tiers de la population intérimaire : catégorie vaste qui comprend des jeunes en insertion ou des salariés entre deux emplois permanents) ;
- enfin la dernière catégorie (un sixième) correspond à un intérim « par défaut », choisi pour une durée indéterminée faute d'autres opportunités, sur des postes très peu qualifiés (OS, manœuvres), la population étrangère y étant largement surreprésentée (il y a 9 % d'étrangers dans la population intérimaire, contre 5 % parmi les actifs).

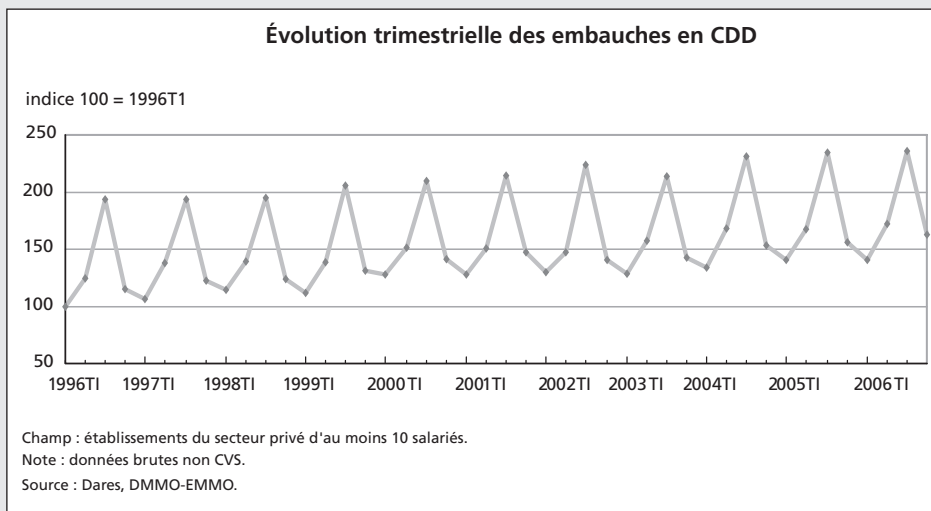
Afin d'organiser au mieux le « vivier » de leurs candidats, les entreprises de travail temporaire segmentent également leur main-d'œuvre potentielle en différentes catégories. Parmi ses intérimaires récurrents, Manpower distingue ainsi ceux qui travaillent de manière discontinue – de un à six mois dans l'année – de ceux qui travaillent la majeure partie de l'année dans l'intérim<sup>82</sup>. Les premiers, moins qualifiés que les seconds, utilisent souvent le travail temporaire comme une bouée de sauvetage et ne rechargent pas assez leurs droits au chômage pour lisser convenablement leurs revenus sur l'année. Les seconds ressemblent davantage aux « stratèges » de la précédente typologie. Mais il y a aussi d'autres profils qui ne font souvent qu'un passage éclair dans le travail temporaire : des intérimaires de transition qui viennent de perdre ou de quitter leur emploi, et qui comptent sur l'intérim simplement pour rester actifs ou pour se réorienter vers un CDD ou un CDI ; de très nombreux jeunes qui n'ont encore jamais travaillé (31 % du vivier des ressources), qui cherchent parfois un petit boulot pendant l'été, les vacances scolaires...

### La saisonnalité des FPE

Les graphiques ci-dessous donnent une idée du caractère extrêmement variable (en dehors des effets de conjoncture) de la demande des entreprises en formes particulières d'emploi. CDD comme intérimaires sont davantage recherchés les mois d'été, pour remplacer des salariés en vacances ou servir de main-d'œuvre d'appoint pendant la saison touristique. Si la question de la *qualité* de ces emplois se pose (conditions de travail et de rémunération), les envisager comme des marchepieds vers l'emploi stable apparaît contradictoire avec la manière dont ils sont envisagés non seulement par les employeurs mais aussi par les salariés eux-mêmes, souvent des jeunes encore dans le système scolaire ou universitaire.

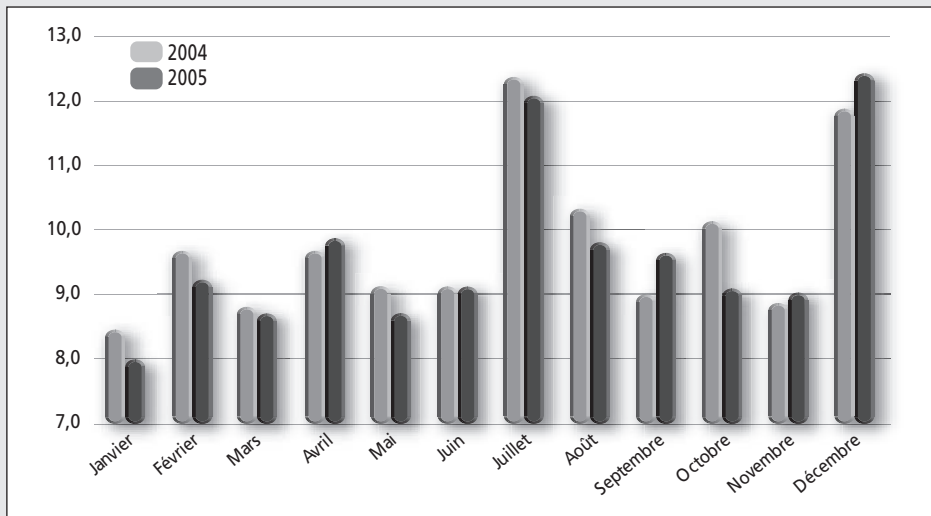
<sup>82</sup>. En équivalent temps plein, la « durée de vie » d'un intérimaire chez Manpower se situe entre trois et quatre mois sur une année.

## Saisonnalité des embauches en CDD



Source : Christine Lagarenne et Pierre Lamarche, « L'usage des contrats de travail », in *L'emploi, nouveaux enjeux*, Insee, 2008, p. 53.

## Durée moyenne des missions d'intérim selon les mois de l'année



Source : Unedic, « La durée des missions d'intérim en 2005 », *Point'statis*, avril 2006, n° 18, p. 2.



L'intérêt de ces typologies est de complexifier les représentations communes sur ces formes d'emploi et de nous aider à compléter de manière qualitative les résultats les plus « robustes » sur le plan économétrique concernant l'existence et l'ampleur d'un effet tremplin.

Les distinctions les plus importantes concernent les niveaux de qualification. Pour les plus qualifiés en effet – cas de l'intérim « tremplin » dans la typologie de C. Jourdain –, des usages stratégiques de l'intérim permettent l'acquisition d'un bagage professionnel et d'expériences qui augmentent les chances d'insertion. Même si on peut estimer que ces personnes auraient *de toutes les manières* fini par accéder à l'emploi stable – elles ne sont donc pas comptabilisées dans l'effet tremplin corrigé de l'hétérogénéité des personnes –, l'intérim joue un rôle d'accélérateur ou de sas d'orientation, permettant d'affiner ses choix professionnels et d'augmenter son pouvoir de négociation à l'embauche.

Pour la population des non-qualifiés, on montrerait aisément que le passage par l'intérim conduit beaucoup moins fréquemment à une insertion durable. Peut-on néanmoins en conclure que le passage par des formes d'emploi flexibles constitue en lui-même une « trappe » à précarité ? Ces derniers ne constituent-ils pas plutôt une chance à saisir, ou une manière de garder un pied dans le monde du travail ? Parler de trappe à précarité suppose de penser que l'emploi stable – de qualité – leur est accessible, ce qui, pour certains, compte tenu de leur niveau d'employabilité et de l'état de la conjoncture, peut sembler un horizon en réalité inatteignable.

### L'accès à la formation dans le travail temporaire

Pour que le passage par une FPE ou par un travail salarié, même en CDI, chez un sous-traitant ou dans un emploi peu qualifié, constitue réellement un « tremplin », la capacité d'accès à la formation est primordiale.

Pour mener à bien leurs activités de formation, les ETT disposent d'un budget important. En effet, la formation constitue depuis longtemps déjà une priorité pour les partenaires sociaux de la branche, qui ont décidé d'y allouer des sommes supérieures aux minimums légaux – 2,15 % de la masse salariale contre 1,6 %, voir notre encadré à ce sujet dans la partie « Propositions », p. 133 et suivantes. Les fonds affectés à la formation étant assis sur la masse salariale qui, dans le travail temporaire, constitue l'essentiel du chiffre d'affaires, les ETT – ou le FAF-TT, organisme paritaire collecteur – disposent de budgets formations très importants – 55 millions d'euros par an chez

Manpower par exemple avant la crise. Pour environ 100 000 emplois équivalents temps plein, Manpower forme chaque année 40 000 intérimaires. Un nombre important de ces formations sont des formations d'adaptation au poste de courte durée. La FAF-TT a formé de son côté en 2006 plus de 55 000 intérimaires<sup>83</sup>.

Pourtant, si le cadre est séduisant, ses effets sont difficiles à mesurer et sont largement débattus. Certains estiment que :

« Les intérimaires en France comme partout ailleurs en Europe [...] sont moins concernés par la formation que les salariés permanents des entreprises. L'enquête Emploi 2005 montre ainsi que seulement 5,5 % des intérimaires déclarent avoir suivi une formation dans les trois mois précédents alors que 9,4 % des autres salariés étaient dans ce cas<sup>84</sup>. »

Mais d'autres études plus fines – prenant en compte le niveau d'études et le type de métiers – sur la question montrent que les intérimaires ont pratiquement autant de chance d'être formés que les salariés en CDI à temps complet – dans une même branche économique – et sensiblement plus que les personnes en CDD ou en CDI à temps partiel. Par ailleurs, les intérimaires montrent généralement un niveau assez élevé de satisfaction vis-à-vis de ces formations<sup>85</sup>.

Ce constat sur les parcours en intérim ne remet donc pas entièrement en cause la vision d'un marché du travail segmenté selon les statuts d'emploi, mais il nous incite à redessiner les frontières des inégalités entre salariés. L'intérim apparaît bien, du point de vue des opportunités de carrière et de formation, comme un secteur « dual »<sup>86</sup>.

---

**83.** Il n'existe pas de données agrégées et précises pour l'ensemble de la profession. Dans le détail, les ETT gardent un certain secret sur leurs formations qui constituent pour elles un investissement stratégique.

**84.** C. Erhel, G. Lefevre et F. Michon, « L'intérim », *op. cit.*, p. 30.

**85.** L'étude à laquelle nous faisons référence est un travail de Perez et Thomas établi sur la base des enquêtes emploi de 1997 à 2000, « Trajectoires d'emploi précaire et formation continue », *Économie et statistique*, 2005, vol. 388, n° 1, pp. 107-127. Les auteurs y distinguent sept catégories de profils de « salariés précaires » – profil à dominante CDD, intérim, temps partiel, stages emplois aidés, chômage récurrent, chômage intermittent, contractuels de la fonction publique – et comparent leur accès à la formation à la situation de référence des salariés en CDI à temps complet. Mis à part le cas particulier des trajectoires où dominent les emplois aidés ou les situations de chômage – les personnes dans ces situations se voient offrir des formations longues qualifiantes –, les trajectoires en intérim semblent marquées par un accès assez élevé à la formation, surtout par rapport aux trajectoires des personnes en CDD et en CDI à temps partiel. Le taux d'accès est très proche de celui des CDI à temps plein. Les auteurs déduisent de leur étude que l'ensemble des salariés flexibles ont un accès moindre à la formation, mais leurs données brutes incitent à plus de nuances. L'article est donc souvent cité, à tort selon nous, pour dénoncer le moindre accès à la formation des intérimaires.

**86.** C. Erhel, G. Lefevre et F. Michon, « L'intérim », *op. cit.*

### 3.1.4. Les multiples usages du CDD (et de l'intérim) par les entreprises – de l'importance de la durée de ces contrats

#### *La polyvalence des CDD (et de l'intérim)*

Pour illustrer la grande hétérogénéité des mondes de l'emploi flexible, on peut également se pencher sur les motifs déclarés de recours à ces formes d'emploi par les entreprises ainsi que sur l'impact de la durée de ces épisodes d'emploi sur le devenir des salariés.

Nous reprenons ici les conclusions des travaux de Matthieu Bunel sur les CDD <sup>87</sup> ainsi que celles d'un ouvrage de l'Insee de 2008 <sup>88</sup>. M. Bunel remarque en effet que :

« Les analyses théoriques appréhendent le plus souvent ces contrats, soit comme une forme contractuelle permettant aux entreprises de faire face aux fluctuations d'activité, soit dans une conception duale du marché du travail comme des contrats précaires caractérisant le marché secondaire et qui permettent aux entreprises d'éviter les coûts de licenciement <sup>89</sup>. »

Vision pour ainsi dire « naturelle » de la flexibilité d'un côté, instrumentale de l'autre. En termes de politiques publiques, tandis que la première lecture tend à légitimer l'emploi flexible en cherchant à l'accommoder du mieux possible, la seconde en dénonce la croissance artificielle et tente de le supprimer – via un contrat unique par exemple ou par sa suppression pure et simple.

Mais M. Bunel, s'appuyant sur l'enquête Acemo flexibilité de 1999, relève un autre fait majeur : certes, les contrats temporaires ont bien pour fonction principale de faire face à une variation de l'activité, mais il souligne surtout *leur polyvalence, notamment leur utilisation, à titre principal ou accessoire, comme périodes d'essai.*

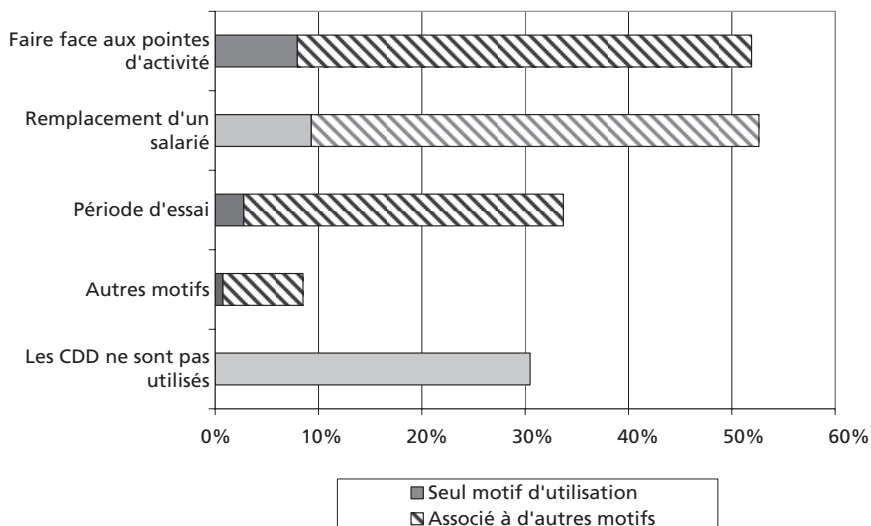
<sup>87</sup>. Matthieu Bunel, « Analyser la relation entre CDD et CDI : emboîtement et durée des contrats », document de travail du CEE, 2007, vol. 82 ; Matthieu Bunel, « À quoi servent les CDD ? », *op. cit.*

<sup>88</sup>. Insee, *L'Emploi, nouveaux enjeux*, 2008.

<sup>89</sup>. « Analyser la relation entre CDD et CDI », *op. cit.*, p. 4.

**Figure 8 : La diversité des usages du CDD**

### Motifs d'utilisation des CDD d'après l'enquête Acemo flexibilité



Lecture : 52 % des entreprises utilisent des CDD pour faire face aux fluctuations mais seulement 8 % d'entre elles déclarent utiliser les CDD à cette seule fin.

Source : enquête Acemo flexibilité 1999 ; champ : entreprises de dix salariés et plus.  
Graphique repris de : In M. Bunel, « Analyser la relation entre CDD et CDI », *op. cit.*, p. 11.

Le graphique ci-dessus montre en effet que, dans la plupart des cas, les entreprises font appel à ces contrats flexibles pour de multiples raisons. Une entreprise qui recrute un salarié pour faire face à un remplacement ou à une pointe d'activité envisage souvent ce contrat comme une période d'essai potentielle.

Une autre enquête, plus récente, conduite pour évaluer l'efficacité du contrat nouvelles embauches – CNE, aujourd'hui supprimé –, nous permet de confirmer l'importance de cette polyvalence des CDD, comme celle des contrats d'intérim du reste.

**Figure 9 : La diversité des usages des FPE****Choix de contrat par les chefs d'entreprises de moins de vingt salariés**

Raison considérée comme très importante ou importante d'avoir choisi le type de contrat	Embauches d'octobre 2005	Embauches de mai 2006
<b>CNE</b>		
Tester les compétences de la personne plus longtemps	78	80
Simplicité administrative à la rupture	75	77
Limiter les risques en cas de ralentissement de l'activité	75	72
Coût financier moins élevé que pour un intérimaire CDI	48	51
<b>CDI</b>		
Ne connaissait pas le CNE au moment du recrutement	34	20
Parmi ceux qui connaissaient le CNE :		
Habitude de recruter en CDI	70	68
Les perspectives d'activité de l'entreprise le permettaient	76	65
Pour motiver le salarié	59	64
<b>CDD longs</b> (hors contrats aidés et remplacements d'un salarié momentanément absent)		
Ne connaissait pas le CNE au moment du recrutement	42	20
Parmi ceux qui connaissaient le CNE :		
Préférerait embaucher pour une période déterminée dès la signature du contrat	82	60
Habitude de recruter en CDD	54	44
<b>Missions d'intérim de plus d'un mois</b> (début ou renouvellement de mission en mai 2006)		
Ne connaissait pas le CNE au moment du recours à l'intérim		19
Parmi ceux qui connaissaient le CNE :		
L'intérimaire est plus rapidement disponible		78
Rapidité ou simplicité des formalités administratives d'embauche		76
L'intérim est le seul moyen de pourvoir ce poste		74
Habitude de recruter en intérim		74
Préférerait embaucher pour une période déterminée dès la signature du contrat		73
Préférerait laisser le recrutement à l'entreprise de travail temporaire		60

Champ : entreprises de moins de vingt salariés, hors CDD de moins d'un mois, ayant donné lieu à une embauche sur le type de contrat déclaré en octobre 2005 ou mai 2006 et missions d'intérim de plus d'un mois ayant débuté ou été renouvelées en mai 2006.

Source : enquêtes Utilisation du contrat nouvelles embauches, Acoess-Dares. Tiré de C. Lagarenne et P. Lamarche, « L'usage des contrats de travail », dans L'Emploi, nouveaux enjeux, Insee, 2008, p. 55.

Ce tableau présente l'inconvénient de se focaliser sur un contrat presque mort-né, le CNE. Néanmoins, il illustre lui aussi le caractère polyvalent de l'usage des formes atypiques d'emploi par les employeurs de petites entreprises. Ces derniers devaient

en effet se justifier dans cette enquête d'avoir préféré les formes classiques d'emplois atypiques au CNE – le CNE ayant été pensé comme un embryon de contrat unique, il devait normalement se substituer en partie au CDD et au travail temporaire dans les entreprises de moins de vingt salariés. Il permet notamment d'établir :

- *le caractère rassurant pour l'employeur de contrats dont la durée est fixée à l'avance*, quitte à prolonger ensuite la mission ou transformer le contrat en CDI ;
- dans le cas de l'intérim : l'avantage tiré de la simplification des démarches administratives et de l'externalisation de la procédure de recrutement, notamment pour les profils difficiles à trouver par ailleurs <sup>90</sup>.

Un autre élément est également frappant : le taux d'employeurs invoquant « l'habitude de recruter en CDD, CDI ou intérim » comme une des raisons de leur choix. Cette inertie, cette force de l'habitude est une donnée essentielle à prendre en compte avant toute tentative de réforme. Elle possède sa dimension rationnelle : la recherche de sécurité ; et une autre qui l'est sans doute moins : le conservatisme – contre lequel il faut sans doute lutter (voir nos propositions concernant la durée des CDD ou des missions d'intérim, p. 137)

Faut-il dès lors conclure à l'« illégalité » d'un certain nombre de pratiques ? Ce serait en réalité adopter une vision binaire et bien naïve de la règle de droit ; le premier souci d'un employeur n'est pas de rentrer dans les cases déterminées a priori par le législateur, mais de répondre à ses besoins complexes par des procédures compatibles avec la législation : ainsi de ces CDD recrutés pour faire face à des pics d'activité ou à un contexte incertain, dont il n'est jamais exclu qu'ils deviennent *de fait* des périodes d'essai, que le salarié démontre de réelles capacités, que la conjoncture s'améliore, ou encore qu'un permanent vienne à partir...

M. Bunel a ainsi raison d'insister sur le « rôle multidimensionnel [des contrats à durée limitée] dans la gestion de la main-d'œuvre, dans un environnement d'information imparfaite ».

Les entreprises sont en effet confrontées à une double incertitude :

- quant à leur activité ;
- quant à la performance de la main-d'œuvre qu'elles vont recruter.

---

<sup>90</sup>. Même s'il ne s'agit pas de profils rares : quand il faut trouver rapidement des candidats qualifiés, le vivier des entreprises de travail temporaire est souvent incontournable. Les agences publiques d'emploi ne sont souvent pas suffisamment outillées.

L'intérêt de ces contrats à durée limitée provient bien de leur « polyvalence », de leur capacité à diminuer cette double incertitude : la première, par la souplesse qu'ils offrent ; la seconde, par la période de test assez longue à laquelle est soumis le salarié. Tandis que d'aucuns voient dans ce caractère hybride des motifs réels de recours aux FPE l'indice d'un dysfonctionnement du marché du travail ou d'une fraude, il pourrait au contraire s'agir de leur principale richesse. On constate d'ailleurs un effet de complémentarité entre CDD et CDI plutôt que de substitution. Ainsi, entre 1996 et 2006, les embauches en CDD ont certes augmenté de 38 %, mais en définitive moins rapidement que celles en CDI (+ 68 %) <sup>91</sup> : le développement des CDD est souvent annonciateur d'embauches à venir et ne semble pas se substituer durablement à des embauches stables.

### L'impact de la durée des contrats sur l'accès au CDI

Enfin, l'analyse de M. Bunel permet d'analyser l'« emboîtement » entre CDD et CDI. Les CDD débouchent ainsi fréquemment sur des CDI ce qui lui permet de conclure :

« Occuper un emploi temporaire constitue une période transitoire, bien acceptée par les salariés et souhaitée par les entreprises, qui *facilite l'accès aux emplois à durée indéterminée. Supprimer cette période conduirait à se priver d'un outil d'insertion professionnelle efficace.* »

Mais c'est surtout le cas lorsque la période de CDD est longue : 11 % des périodes de CDD d'un mois sont suivis le mois suivant d'un CDI, contre 48 % pour les périodes de douze mois et plus. Cette proportion s'accroît avec le niveau de diplôme.

Comme dans le cas de l'intérim, la qualification des salariés tout comme la durée des épisodes d'emploi jouent un rôle très important sur l'effet de levier que ces formes d'emploi peuvent jouer dans une carrière.

Mais s'il était important de troubler quelque peu l'image trop souvent uniforme des contrats temporaires, des pratiques à la marge du droit ou illégales continuent de prospérer, et le risque d'un enfermement dans une succession d'emplois précaires ne doit pas être écarté.

<sup>91</sup>. Christine Lagarenne et Pierre Lamarche, « L'usage des contrats de travail », in *L'Emploi, nouveaux enjeux*, Insee., 2008, p. 51.

### 3.1.5. L'enfermement dans la précarité : les situations en marge du droit

Du côté des salariés, le risque d'enchaîner des missions ou des contrats pour des raisons « alimentaires » au détriment d'un vrai projet professionnel n'est pas à exclure. Une étude récente sur données américaines <sup>92</sup> tend ainsi à montrer que, dans un programme d'assistance au retour à l'emploi américain – à Detroit –, la situation des personnes placées par des agences de travail temporaire était, dans les deux ans suivant cette quasi-expérience <sup>93</sup>, significativement moins favorable, tant sur le plan financier qu'en termes d'emploi, que celle des personnes qui avaient été embauchées directement par une entreprise :

« Les placements dans des emplois sans intermédiation (*direct hire placement jobs*) créent des effets positifs durables en termes de rémunération en partie grâce à leur durée, et en partie parce qu'ils servent de tremplins vers des emplois stables. En revanche, les emplois fournis par le secteur du travail temporaire réduisent la stabilité de l'emploi [...]. Ces placements temporaires augmentent la pluriactivité et réduisent la durée maximale d'occupation des emplois [...]. Plutôt que d'aider les bénéficiaires à trouver progressivement des emplois sans intermédiaire, les placements via le travail temporaire conduisent dans un premier temps à augmenter l'emploi dans le secteur du travail temporaire, ce qui tend à écarter la perspective d'une embauche directe <sup>94</sup>. »

Les résultats de cette étude pourraient toutefois difficilement être extrapolés dans le cas français. Une protection sociale et un système d'indemnisation du chômage plus généreux – qui rendent moins nécessaire l'acceptation de n'importe quel type d'emploi –, la nature différente des entreprises de travail temporaire, davantage équipées pour aider les intérimaires à monter en compétence, sont autant de raisons de nous méfier de parallèles hâtifs.

Néanmoins, cette étude est cohérente avec certaines de nos premières conclusions quant aux avantages et aux dangers des emplois temporaires : *pour que ceux-ci se révèlent des atouts dans le parcours des individus, en particulier des peu qualifiés, il faut qu'ils s'intègrent dans un projet de parcours professionnel mêlant formation et*

---

<sup>92</sup>. David H. Autor et Suzan N. Houseman, « Do temporary help jobs improve labor market outcomes for low-skilled workers? Evidence from random assignments », in *Working and Poor: How Economic and Policy Changes are Affecting Low-Wage Workers*, 2005.

<sup>93</sup>. Les bénéficiaires de ce programme de retour à l'emploi (*Work First*) sont répartis de manière aléatoire entre différents prestataires, dont une partie seulement recourent à des agences de travail temporaire pour placer les chômeurs dont ils ont la responsabilité.

<sup>94</sup>. David H. Autor et Suzan N. Houseman, « Do temporary help jobs improve labor market outcomes for low-skilled workers? Evidence from random assignments », in *Working and Poor: How Economic and Policy Changes are Affecting Low-Wage Workers*, *op. cit.*, p. 4.



*acquisition, via des missions d'une durée suffisante, de compétences identifiables et reconnues par de futurs employeurs* – d'où l'importance des politiques de formation et d'une réelle prise en charge des personnes en emploi flexible, un chantier encore ouvert.

Enfin, il existe encore un autre type de « trappe à précarité » : le maintien perpétuel, souvent au mépris ou à la limite du droit, de salariés sur les mêmes missions d'intérim ou CDD. En effet, malgré l'important arsenal législatif, de fréquents cas d'abus – du CDD ou de l'intérim – continuent d'être relevés, y compris dans de grandes entreprises. La tendance actuelle est à l'amélioration, mais des progrès substantiels sont encore à réaliser dans ce domaine. Certaines entreprises, en particulier dans les secteurs les plus consommateurs de travail temporaire comme l'industrie automobile, le bâtiment, les transports ou l'industrie agroalimentaire, ont parfois fait – ou font encore – usage d'un volant « permanent » d'intérimaires.

### **3.2. Les jeunes et l'emploi flexible : « génération précaire » ou modification temporaire des modalités d'insertion ?**

« Toutes ces ambiguïtés [de vocabulaire] ne sont pas sans conséquences. Lorsqu'on évoque aujourd'hui les “ nouvelles formes d'emploi ”, on y associe systématiquement la notion “ d'emploi précaire ” avec un cadre – “ la précarité ” – et un spectre à terme – le chômage et l'exclusion. En amalgamant l'ensemble de ces phénomènes (emplois précaires, chômage, exclusion) on construit des catégories d'individus (les précaires, les chômeurs, les exclus, etc.) pris dans un piège social (la précarité). Entretien par une actualité préoccupante qui voit la stagnation du chômage à haut niveau et sa composante fortement juvénile, une conception catastrophiste de l'insertion des nouvelles générations s'impose et l'expression “ jeunes précaires ” devient un pléonisme <sup>95</sup>. »

Le débat public sur les effets de la précarité d'emploi – entendue dans son premier sens, comme synonyme des formes particulières d'emploi – se concentre en premier sur les jeunes, comme l'indique dans cette citation Chantal Nicole-Drancourt. Datant de 1992, le constat de cette spécialiste de l'insertion des jeunes n'a pas pris une ride. On aurait d'ailleurs sans doute pu tenir ces propos dès la fin des années 1970. Cela fait donc plus de trente ans que la situation des jeunes sur le marché du travail est dénoncée par divers acteurs : la précarité, le chômage, l'exclusion sont-ils pour autant devenus le lot commun de toute la jeunesse ? La jeunesse n'ayant qu'un temps, les « jeunes précaires » d'hier sont-ils devenus de vieux précaires ou exclus ?

<sup>95</sup>. Chantal Nicole-Drancourt, 1992, p. 58, cité par J.-C. Barbier, « La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale », op.cit

Il nous a ainsi semblé nécessaire de faire le point sur les théories du « déclassement », dans lesquelles les formes particulières d'emploi jouent un rôle très important, avant de les soumettre à une analyse critique.

### 3.2.1. Les théories du déclassement générationnel

« Génération précaire », « génération sacrifiée », « les déclassés » : autant d'expressions très populaires pour décrire la jeunesse d'aujourd'hui.

#### **Le déclassement**

Abondamment reprise dans le débat public, la notion de déclassement a été notamment popularisée par les travaux académiques de Louis Chauvel et de Camille Peugny. Le premier met en avant dans deux de ses ouvrages, *Le Destin des générations* et *Les Classes moyennes à la dérive*<sup>96</sup>, la dégradation, pour les générations nées après 1960, non seulement des perspectives d'ascension sociale – malgré un investissement scolaire beaucoup plus long –, mais également des conditions de vie et de rémunération par rapport aux générations précédentes.

Ces dernières, nées entre 1940 et 1960, ont bénéficié de conditions d'insertion historiquement favorables et ont ensuite « continué sur leur lancée », aidées en cela par des politiques de protection sociale favorables – retraites généreuses, baisse de l'imposition du patrimoine dont la valeur a explosé, hausse des prélèvements sociaux pesant sur les salariés, etc. Ces arbitrages politiques furent du reste votés par leurs soins, cette génération trustant les postes à responsabilités dans le monde politique et syndical : il y avait ainsi en 1981, note Chauvel, une proportion identique de députés de moins de 40 ans et de plus de 60 ans ; aujourd'hui on compte un député de moins de 40 ans pour neuf de plus de 60 ans, situation inédite dans l'histoire parlementaire française.

Les générations suivantes n'ont, quant à elles, jamais rattrapé le retard né de conditions d'entrée dans la vie active dégradées : « Nous voyons qu'à toute date donnée, c'est-à-dire qu'à tout âge, les cohortes nées dans les années 1940 ont connu un destin particulièrement enviable par rapport à tous leurs contemporains. En termes relatifs, systématiquement, les cohortes suivantes débutent plus bas, partent de plus loin, et ne rattrapent jamais leur retard initial [...]. Ce manque à gagner relatif des générations nées après 1960 est de plus de 20 %, du même ordre que les inégalités salariales moyennes entre hommes et femmes », explique ainsi Chauvel<sup>97</sup>.

<sup>96</sup>. Louis Chauvel, *Les Classes moyennes à la dérive*, Paris, coll. « La République des idées », Seuil, 2006.

<sup>97</sup>. Louis Chauvel, *Le Destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Paris, coll. « Quadrige », PUF, 2010, p. 528.

Le cœur des théories du *déclassement générationnel* est donc de révéler des *effets de cohorte*, soit des effets de « scarification » générationnelle qui ne sont pas rattrapables sur un cycle de vie et qui se surajoutent donc aux « effets d'âge » – la différence de revenus entre deux classes d'âge ne s'explique donc pas seulement par une moindre expérience et ancienneté.

Les travaux de Camille Peugny renforcent encore cette démonstration en établissant une augmentation des trajectoires de *mobilité sociale descendante* : ainsi 14 % des enfants de cadres des générations 1944-1948 sont-ils devenus contremaîtres, ouvriers ou employés, proportion qui passe à 25 % pour la génération du début des années 1960. Peugny évalue ensuite les conséquences délétères de ce déclassement sur l'estime de soi de toute une génération, trompée notamment sur la valeur réelle de ses diplômes scolaires <sup>98</sup>.

Pour la première fois depuis des décennies, entend-on souvent, les générations d'aujourd'hui – ou, plus exactement, pour reprendre les travaux de Louis Chauvel <sup>99</sup> et de Camille Peugny <sup>100</sup>, les générations nées après les années 1960 – vivront plus mal que celles de leurs parents.

Les raisons avancées par les auteurs qui défendent cette vision pessimiste sont multiformes – voir encadré ci-dessus –, mais les modalités actuelles d'insertion sur le marché du travail des jeunes y jouent toujours un grand rôle.

En effet, les jeunes, confrontés depuis la fin des années 1970 à un marché du travail morose, voire, comme en 1993 ou en 2008-2009, très morose, commencent fréquemment leur vie professionnelle par la case chômage. Le taux de chômage des jeunes actifs de 15 à 29 ans a ainsi dépassé les 17 % en 2009, son niveau le plus haut depuis 1975. Du fait du faible taux d'emploi des jeunes en France – 32 % pour les 15-24 ans contre 52 % des jeunes Britanniques en 2008, par exemple – et de l'allongement progressif de la durée des études – ainsi les jeunes les moins qualifiés, donc les moins employables, constituent une part toujours croissante des jeunes actifs, ce qui brouille l'interprétation des chiffres –, cet indicateur n'est pas très pertinent. En revanche, le taux de chômage des *jeunes sortants du système éducatif*, présenté par Louis Chauvel dans son ouvrage – voir ci-dessous –, prête moins à confusion. Il indique assez clairement une dégradation depuis les années 1980 des conditions d'insertion, le chômage étant

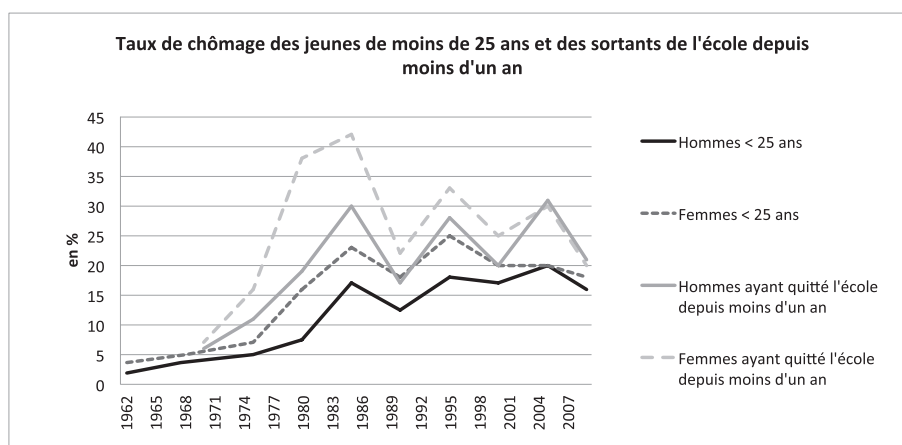
<sup>98</sup>. Pour approfondir ces questions, voir notamment Stéphane Beaud, *80 % au bac... et après ?*, op. cit. ; Marie Duru-Bellat, *L'Inflation scolaire*, op. cit. Pour un point de vue contraire, voir les travaux d'Éric Maurin, par exemple *La Peur du déclassement : une sociologie des récessions*, op. cit.

<sup>99</sup>. Louis Chauvel, *Le Destin des générations*, op. cit.

<sup>100</sup>. Camille Peugny, *Le Déclassement*, Paris, B. Grasset, 2009.

devenu une étape ordinaire pour les jeunes en début de vie professionnelle, alors que cette situation était encore exceptionnelle dans les années 1960 et 1970 – même si, comme nous le verrons ci-dessous, une analyse du devenir professionnel des jeunes non pas à un an mais à trois ou à dix ans, autorise des conclusions moins pessimistes.

**Figure 10 : Le taux de chômage des jeunes – l’analyse de Louis Chauvel**



Source : Chauvel, 2010, *op.cit.*, p. 17. À partir des enquêtes Emploi de l’Insee, 1970-2008 ; archives CMH-Quételet.

Par ailleurs, lorsque les jeunes décrochent un emploi, celui-ci est rarement en CDI : ainsi, un tiers environ des jeunes de 15-29 ans dans le secteur marchand occupent des emplois temporaires contre 14 % seulement pour l’ensemble de la population <sup>101</sup>. Il faut néanmoins, nous semble-t-il, distinguer les FPE selon leur nature. Sur trente-quatre jeunes en FPE en 2007 – pour cinquante-trois CDI, neuf fonctionnaires, et quatre indépendants –, cinq sont intérimaires, treize dans un CDD du secteur privé, cinq dans un CDD du secteur public. Comme nous avons déjà eu l’occasion de le noter, tous ne sont pas « précaires ». Par ailleurs, sept sont apprentis : à l’heure où le développement de l’apprentissage est unanimement considéré comme un moyen particulièrement efficace pour intégrer les jeunes dans l’entreprise, n’est-il pas contradictoire

<sup>101</sup>. *Diagnostic sur l’emploi des jeunes*, Conseil d’orientation pour l’emploi, 2011, p. 16.

de classer ces derniers – comme dans le tableau ci-dessous – parmi les « précaires »<sup>102</sup> ? La même ambiguïté existe pour les contrats aidés, qui concerne 5 % des jeunes, soit 15 % environ des « précaires » au sens statistique : a-t-on affaire à des contrats précaires ou à des outils de lutte contre la précarité... (Voir les remarques de la Cour de cassation à ce sujet, citées p. 65.)

**Figure 11 : Les FPE et les jeunes**

Actifs occupés selon l'âge et le statut (en 2007) – en %			
	15 à 29 ans	30 à 49 ans	50 ans et plus
<i>Ensemble</i>			
Salariés	96	89	83
Non salariés	4	11	17
<i>Parmi les salariés</i>			
Fonctionnaires	9	19	21
Contrat à durée indéterminée (CDI) dans le privé	53	63	57
<i>Répartition des salariés précaires</i>			
Total des précaires	34	9	4
dont intérimaires	5	2	1
dont apprentis	7	0	0
dont total des contrats à durée déterminée (CDD)	17	6	3
- CDD du privé	13	4	2
- CDD du public	5	2	1
dont total des stagiaires et contrats aidés	5	1	0
- Stagiaires et contrats aidés du privé	1	0	0
- Stagiaires et contrats aidés du public	4	1	0

Source : Insee, enquête Emploi en continu 2007. Année des données : 2007, population active occupée. Repris de : Observatoire des inégalités, 2009<sup>103</sup>.

S'il y a bien des inégalités de statut entre les moins de 30 ans et les salariés plus âgés, l'interprétation de la part des jeunes en FPE n'est pas forcément aussi simple qu'on l'imagine souvent.

**102.** La dernière enquête Génération du Céreq vient d'ailleurs confirmer la performance de l'apprentissage en matière d'insertion, particulièrement pour les moins diplômés : les taux d'emploi des non-diplômés et des diplômés du secondaire sont ainsi près de dix points supérieurs lorsqu'ils ont suivi une voie d'apprentissage (Céreq, « Dossier de presse. Présentation des premiers résultats de l'enquête Génération. 2007-2010. Premiers pas dans la vie active – Le diplôme : un atout gagnant pour les jeunes face à la crise », 7 avril 2011, p. 13)

**103.** Observatoire des inégalités, Âges et précarité dans l'emploi, [http://www.inegalites.fr/spip.php?article461&id\\_mot=89](http://www.inegalites.fr/spip.php?article461&id_mot=89), consulté le 7 avril 2011.

En outre, pour que cette photographie des inégalités entre salariés en fonction de l'âge soit réellement porteuse de sens, il faudrait que cette situation perdure. En effet, à la différence des conditions de femme, d'immigré ou de travailleur handicapé, qui constituent des états relativement stables<sup>104</sup>, celle de jeune n'est évidemment que transitoire : occuper temporairement un emploi « précaire », en tout début de carrière, n'est en aucun cas caractéristique d'une situation précaire. C'est pourquoi les travaux sur le déclassement générationnel – voir encadré ci-dessus – insistent autant sur les effets de génération – ou de cohorte – en montrant que les conséquences d'une insertion ratée se font sentir sur l'ensemble des carrières professionnelles et salariales<sup>105</sup>.

Pour Louis Chauvel, ce « destin » ne se limite pas à certaines catégories de la population mais ébranle l'ensemble des classes moyennes<sup>106</sup>. Florence Lefresne, sociologue spécialiste des jeunes, considère également de son côté que les jeunes sont des « vecteurs des transformations structurelles de l'emploi<sup>107</sup> », autrement dit qu'un nouveau monde – celui des travailleurs flexibles, dans lequel elle inclut aussi bien les contrats temporaires que les CDI peu protégés – en chasse un autre – celui des salariés protégés – et que les jeunes précaires d'aujourd'hui seront pour une part importante des vieux précaires demain.

### 3.2.2. Diversité des dynamiques d'insertion plutôt que déclassement généralisé

Pourtant, nous sommes amenés à apporter quelques nuances importantes à un constat aussi tranché et à distinguer, au sein d'une même génération, différents profils d'insertion. Que les carrières des actifs rentrés sur le marché du travail depuis la fin des années 1970 soient en moyenne plus difficiles et heurtées que celles de leurs aînés ne fait aucun doute, mais il ne faut pas négliger les inégalités qui traversent chacune des générations.

---

**104.** Relativement car s'il s'agit bien sûr de catégories socialement construites, dont les contours et la signification évoluent au cours du temps. Être une femme n'a pas la même signification dans les années 1960 et dans les années 2000. La catégorie de « jeunes » n'échappe pas à cette construction : ainsi, comme le remarque Christian Baudelot, la notion de « jeunes » n'a cessé de s'étendre ces dernières décennies : « La jeunesse a changé en ce que le statut social correspondant à cette période de transition entre l'enfance et la vie adulte s'est à la fois modifié et généralisé. Hier réservé aux enfants de l'aristocratie et de la bourgeoisie, le fait de pouvoir disposer, entre la fin de la scolarité obligatoire et l'exercice à plein temps d'une profession, d'une période de transition, s'est aujourd'hui étendu à tous les milieux. » Christian Baudelot, « La jeunesse n'est plus ce qu'elle était : les difficultés d'une description », *Revue économique*, 1988, vol. 39, n° 1, p. 190.

**105.** Le travail économétrique de référence sur les effets de cohorte est celui de Malik Koubi, « Les trajectoires professionnelles : une analyse par cohorte », *Économie et statistique*, 2003, n° 369-370, pp. 119-148.

**106.** Louis Chauvel, *Les Classes moyennes à la dérive*, Paris, coll. « La République des idées », Seuil, 2006.

**107.** Florence Lefresne, « Effets générationnels et transformations structurelles de l'emploi », *Regards croisés sur l'économie*, 2010, vol. 7, n° 1, pp. 92-100.

Tout d'abord, il nous faut évacuer un problème essentiel dans le mal-être des jeunes générations et qui explique sans doute une part importante du sentiment comme de la réalité du déclassement repéré par Louis Chauvel : la crise actuelle du logement qui confine les jeunes couples, notamment avec enfants, dans de petits espaces ou très loin de leur travail. On peut, en dernière analyse, considérer qu'elle entretient des liens avec la situation relative sur le marché du travail des générations 1960-1980 et des générations 1940-1960 mais la causalité n'est pas évidente.

Par ailleurs, si on doit évidemment le regretter, le fait qu'une croissance économique atone se traduise par un accroissement des mobilités descendantes et un tarissement des trajectoires de promotions sociales ne constitue pas réellement une surprise : les « effets de cohorte » ne seraient-ils pas d'abord des effets de non-croissance ? Faut-il par ailleurs prendre, à l'instar de Louis Chauvel, comme point de référence les générations nées entre 1940 et 1955, générations qui ont bénéficié d'un contexte économique historiquement exceptionnel (dynamique de reconstruction et de rattrapage économique, progrès technologiques, concurrence encore faible des pays émergents, générations précédentes discréditées et affaiblies par la Seconde Guerre mondiale et la crise des années 1930) ? Peut-être ce constat n'est-il pas très rassurant, mais les conditions actuelles d'insertion des jeunes sur le marché du travail – cf. l'évolution du chômage des jeunes sortants de l'école sur le graphique de L. Chauvel – auraient plutôt tendance à légèrement s'améliorer ou à stagner depuis les années 1980, avec de surcroît une très forte réduction des inégalités entre sexes, attribuable à la surperformance scolaire des filles<sup>108</sup>. Enfin, affirmer que les jeunes sont des « vecteurs des transformations structurelles de l'emploi », au sens indiqué ci-dessus, ne résiste pas non plus à une analyse objective de la structure actuelle du marché de l'emploi. Point fondamental sur lequel nous avons déjà insisté et sur lequel nous reviendrons, les évolutions économiques, sociales, organisationnelles qui ont conduit, depuis la fin des années 1970, et singulièrement depuis le milieu des années 1990, au développement des emplois flexibles – cf. nos remarques à ce sujet – n'ont pas comme horizon ultime la fin du salariat protégé. Au contraire, chefs d'entreprise et DRH, nous nous en souvenons, ont plutôt déduit des conséquences des nombreux plans sociaux des années 1993-1994 le danger de remettre en cause la stabilité de leurs équipes. Il est essentiel ici de soigneusement distinguer le discours politique des organisations

---

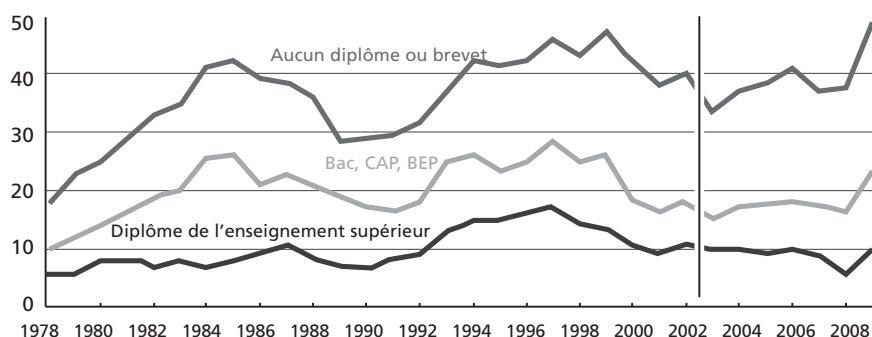
**108.** En d'autres termes, si nous souscrivons en partie à la lecture générationnelle des inégalités proposée par Louis Chauvel et Camille Peugny, c'est moins à cause des difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail – qui sont majeures depuis plus de trente ans désormais – qu'en raison de facteurs moins directement liés aux institutions du marché du travail. Il ne fait par exemple aucun doute que les arbitrages politiques des dernières décennies n'ont pas suffisamment pris en compte la chance des générations 1940-1960, notamment en matière de retraite. Les retraités des prochaines décennies auront ainsi financé les retraites généreuses des *baby-boomers*, tandis qu'ils auront dû travailler plus longtemps pour des retraites inférieures. De même, l'explosion actuelle des prix du logement pèse de manière très inégale sur les différentes générations. Mais ces débats dépassent l'objet de notre rapport.

patronales appelant à davantage de flexibilité des pratiques des entreprises elles-mêmes. L'hypothèse d'une précarisation généralisée de l'emploi, dont la situation des jeunes serait le signe annonciateur, n'est donc pas avérée.

De fait, dans le détail, la dynamique d'insertion des jeunes depuis les années 1980 montre bien que l'entrée sur le marché du travail sur des emplois flexibles n'a pas les mêmes conséquences selon le niveau de diplôme. Ainsi, si la « précarité » des jeunes augmente, c'est principalement parce qu'elle est tirée vers le haut par la situation de plus en plus problématique des jeunes en échec ou quasi-échec scolaire.

### Figure 12 : Le chômage des jeunes perdure-t-il ?

Taux de chômage au sens BIT selon le diplôme, 1 à 4 ans parés la fin des études initiales



Champ : France métropolitaine, population des ménages actifs sortis de formation initiale depuis 1 à 4 ans.  
 Note : taux de chômage en mars de chaque année sauf celles du recensement (janvier en 1990 et 1999) jusqu'en 2002, en moyenne annuelle à partir de 2003. Suite à la mise en place de l'enquête Emploi en continu, il y a un changement de série à partir de 2003. Les taux de chômage présentés dans ce graphique correspondent à l'interprétation française du chômage BIT jusqu'en 2002. A partir de 2003, ils correspondent à l'interprétation d'Eurostat, adoptée par l'Insee depuis novembre 2007.

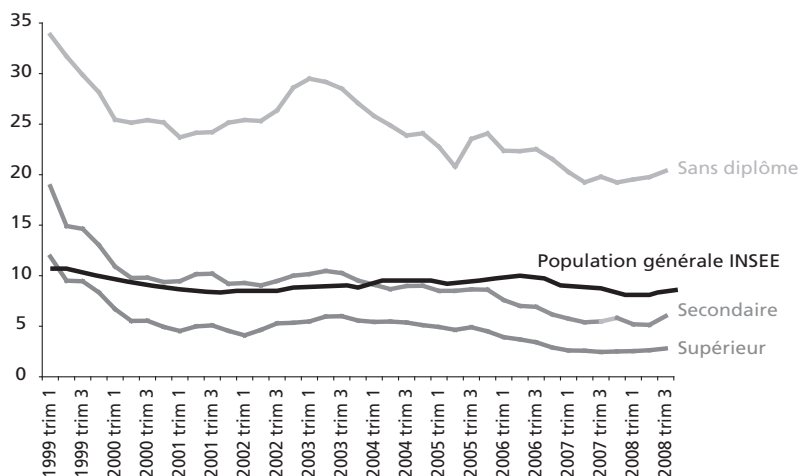
Source : Insee, *France, portrait social. Édition 2010*, Paris, La Documentation française, 2010.

Ce graphique de l'Insee, déjà spectaculaire, doit être complété par les résultats des enquêtes Génération du Céreq – Centre d'études et de recherches sur les qualifications, institution publique basée à Marseille. Ces enquêtes permettent de suivre des « cohortes » de jeunes représentatifs de leur génération sur une longue durée et elles constituent la référence indispensable des travaux sur l'insertion des jeunes. Ainsi l'enquête Génération 2004 rassemble-t-elle un vaste échantillon de jeunes – 65 000 individus – ayant achevé leurs études entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2004 et qui sont interrogés à intervalles réguliers par la suite.



Le Céreq vient à peine de publier les premiers résultats du suivi à dix ans de la génération 1998. Ces derniers confirment la nécessité de bien segmenter la ou plutôt les jeunes selon le niveau de diplôme.

**Figure 13 : Le chômage des jeunes perdure-t-il (2) ?**  
**Les résultats de l'enquête Génération 1998**



Source : Isabelle Recotillet, Pascale Rouaud, Florence Ryk et Céreq, « Regards sur les dix premières années de vie active d'une génération. Premiers résultats de l'enquête 2008 auprès de la génération 1998 », *Nef*, avril 2011, n° 45, p. 6.

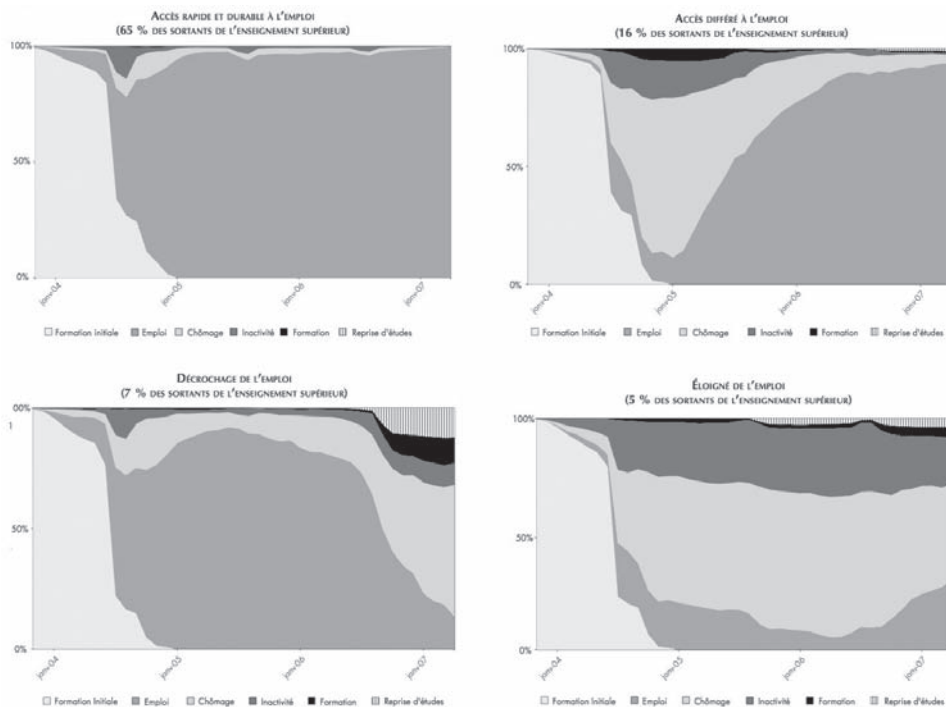
Lecture : le taux de chômage des jeunes sans diplôme sortis du système scolaire en 1998 était de près de 35 % du premier trimestre 1999 et de 20 % dix ans plus tard, au 3<sup>e</sup> trimestre 2008.

Il est tout à fait frappant de constater à quel point le niveau de diplôme marque à très long terme la trajectoire des individus : ainsi, la situation des non-diplômés reste, pour une part importante d'entre eux, marquée par l'échec scolaire initial. Certes, la construction de l'enquête implique que les sans-diplômés de la génération 1998 soient sensiblement plus jeunes que les diplômés du supérieur, mais cela ne saurait expliquer qu'une petite partie de l'écart de vingt points de taux de chômage que l'on constate entre non-diplômés et diplômés du supérieur dix ans après la fin des études. Pour ces derniers, la première année est certes marquée par un niveau important de chômage – qui nourrit une angoisse bien légitime au moment d'entrer sur le marché du travail –, mais, par la suite, la situation s'améliore franchement, au point qu'au cœur de leur vie d'adulte – vers 30-35 ans –, ces anciens jeunes connaissent un taux de chômage pour ainsi dire résiduel (2,8 %). En schématisant, on pourrait dire qu'existe aujourd'hui en France deux marchés du travail : celui du plein emploi, pour les diplômés du supérieur, et celui du chômage de masse, pour les non-diplômés.

Quant au groupe intermédiaire des titulaires du seul baccalauréat ou d'un diplôme du secondaire, leur fragilité, très importante dans les premières années, se résorbe quelque peu en fin de période. Il est cependant clair, dans la mesure où le niveau de qualification exigé par les entreprises ne cesse de croître, que cette population devra pouvoir accéder aux politiques de formation continue pour maintenir et développer son employabilité.

Les travaux du Céreq permettent également de zoomer de manière fine sur les trajectoires des sortants du supérieur – diplômés ou non. L'exploitation de l'enquête Génération 2004 a ainsi permis de distinguer quatre trajectoires types <sup>109</sup>.

**Figure 14 : Les leçons des enquêtes Génération du Céreq**



Lecture : la zone gris clair, par construction, disparaît au 31 décembre 2004 ; les différentes zones représentent la situation de l'ensemble des jeunes à tout moment pendant les trois ans suivant leur sortie de l'enseignement supérieur. Les chercheurs du Céreq ont constitué quatre groupes de jeunes aux profils similaires pour constituer ces graphiques.

**109.** Julien Calmand, Dominique Epiphane et Pierre Hallier, « De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse », Céreq, *Notes emploi formation*, octobre 2009, n° 43.

La première, celle qui conduit rapidement et durablement à l'emploi, concerne encore 65 % des jeunes. La deuxième, marquée par de plus grandes difficultés d'accès, mais qui finit par aboutir à une insertion réussie, traduit la dynamique d'insertion de 16 % de jeunes – il y a sans doute parmi eux beaucoup de salariés flexibles de niveau bac ou bac + 2. Enfin, outre les 5 % qui n'arrivent pas du tout à s'insérer – probablement à cause de problèmes scolaires amont – existe une catégorie, problématique, de jeunes qui, bien qu'ayant trouvé un emploi en début de parcours, décrochent rapidement : *c'est dans ces deux dernières catégories, et plus spécialement dans la seconde, qu'il faut sans doute lire certains effets pervers d'emplois déqualifiés et déqualifiants.*

De manière remarquable, la dernière enquête Génération du Céreq, parue en avril 2011, et portant sur les parcours d'insertion sur le marché du travail des jeunes sortis du système éducatif en 2007, confirme ces résultats antérieurs malgré la crise. Ainsi, chez les diplômés du supérieur, le taux d'emploi à trois ans n'a baissé que de deux points par rapport à la génération précédente (2004), mais il a chuté de cinq points pour les diplômés du secondaire, de sept pour les non-diplômés : *plus que jamais, la possession ou non d'un diplôme du supérieur constitue la grande ligne de fracture au sein d'une jeunesse beaucoup plus segmentée que ne le laissent penser les discours sur la « génération précaire »*<sup>110</sup>.

Par ailleurs, malgré la crise, la qualité de l'emploi mesurée – imparfaitement il est vrai – par la part des emplois de fonctionnaires et en CDI n'a pas non plus chuté. Elle continue de concerner la majorité d'une génération, en particulier les diplômés du supérieur.

---

**110.** *Le Monde Campus* a consacré une partie de son numéro du 29 mars 2011 (pp. 32-34) à un dossier d'Anne Rodier intitulé : « Jeunes diplômés. Quand la précarité devient la norme. » Pour illustrer ce titre sensationnaliste, la journaliste s'appuie sur un chiffre produit par l'Apec : « La part des jeunes diplômés en CDD dans le secteur privé a augmenté de onze points en deux ans entre les promotions 2007 et 2009. » Mais il porte sur deux années absolument exceptionnelles, qui ne sauraient révéler des tendances de long terme, à la différence des enquêtes du Céreq, références indépassables sur l'insertion des jeunes. En outre, les données qualitatives de l'enquête du *Monde Campus* reposent sur des trajectoires de « surdiplômés » de l'enseignement supérieur à la recherche d'emplois publics : il s'agit là d'un segment bien particulier du marché du travail qu'on prend souvent à tort comme illustration du fonctionnement global du marché du travail. La proximité sociologique entre journalistes, eux-mêmes souvent précaires, et universitaires explique sans doute ces généralisations abusives. Si ces cas sont aussi anxiogènes et si souvent mis en avant, c'est précisément parce qu'en règle générale, le diplôme est un rempart efficace contre le chômage et l'enfermement dans les contrats précaires. Le raisonnement tenu est alors le suivant : *si même les surdiplômés n'échappent pas à la précarité, c'est que cette dernière est nécessairement devenue la norme.* Bien entendu, les difficultés d'insertion de ces diplômés doivent être prises au sérieux et des solutions trouvées. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit de cas minoritaires et que la fonction publique, singulièrement l'enseignement et la recherche, concentrent parmi les plus mauvaises pratiques en matière de gestion de la flexibilité. Il y a aussi manifestement des problèmes d'orientation du côté des étudiants, trop nombreux dans certaines filières aux débouchés incertains.

**Figure 15 : Conditions d'emploi trois ans après la sortie du système éducatif des générations 2004 et 2007 (d'après les enquêtes Génération du Céreq)**

Année de sortie de formation initiale	Part de jeunes en CDI ou fonctionnaires (en %)		Part de jeunes en emploi de cadres ou professions intermédiaires (en %)		Salaire médian (en €)	
	2004	2007	2004	2007	2004	2007
Sans diplôme	41	37	18	19	1120	1140
CAP ou BEP	55	54	13	14	1200	1200
Bac professionnel ou technologique	57	54	30	31	1200	1250
Bac général	51	43	47	45	1200	1200
Bac+2	68	68	68	68	1410	1460
<b>Licence - L3</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>1470</b>	<b>1480</b>
Bac+4*	67	72*	83	85*	1510	1730*
DEA, DESS, M2 École d'ingénieurs ou de commerce	79	79	94	94	2000	2000
Doctorat	58	59	98	99	2150	2220
<b>Ensemble du supérieur</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>1530</b>	<b>1630</b>
<b>Ensemble</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>1300</b>	<b>1380</b>

\* L'évolution observée entre la «génération 2004» et la «génération 2007» n'est pas significative parce qu'elle résulte avant tout du recul du nombre de sorties au niveau M1 dans les universités, qui augmente le poids relatif des diplômés d'écoles de niveau Bac+4.

Source : Céreq, enquête 2010 auprès de la génération 2007, enquête 2007 auprès de la génération 2004.

Pour conclure, notons ce fait remarquable. Les Français brillent souvent dans les enquêtes internationales par leur pessimisme, leur méfiance face à la mondialisation, à leurs institutions nationales et européennes <sup>111</sup>... Pourtant, la récente enquête internationale de la Fondation pour l'innovation politique indique que les jeunes Français sont 61 % à être satisfaits de leur travail, soit le *plus haut niveau de satisfaction des pays occidentaux* <sup>112</sup>. Ces enquêtes comparatives sont toujours à manipuler avec précaution, mais ce chiffre montre la nécessité de ne pas sombrer dans un discours catastrophiste et univoque.

<sup>111</sup>. Voir par exemple l'analyse de Yann Algan et Pierre Cahuc, *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2007.

<sup>112</sup>. Fondapol, 2011, *la jeunesse du monde*, 2011, p. 42.

### 3.2.3. Les discriminations à l'embauche

Cette dernière question est évidemment centrale et toujours délicate à mesurer. Tout d'abord, si l'on photographie la situation des jeunes sur le marché du travail, en distinguant les enfants nés de parents français, et ceux dont les parents sont nés dans des pays tiers à l'Union européenne, la surexposition de ces derniers au chômage est particulièrement visible.

**Figure 16 : Taux de chômage des 15-24 ans (%) selon l'origine des parents**

	Origine des parents	Nés français		Pays tiers	
	Sexe	Homme	Femme	Homme	Femme
	<b>Total</b>	<b>18,7</b>	<b>19,5</b>	<b>40,1</b>	<b>29,7</b>
<b>Niveau de diplôme</b>	<b>Sans diplôme</b>	32,1	36,5	54,8	46,3
	<b>Inférieur au bac</b>	18,3	26,6	40,9	35,6
	<b>bac et plus</b>	14	13,2	25,2	21,7
<b>Origine sociale du parent de référence</b>	<b>Cadre supérieur et moyen</b>	18	14,7	28,4	24,2
	<b>Employé</b>	23,8	24,7	57,4	38,9
	<b>Ouvrier</b>	22,6	23,5	34,5	29,3
	<b>Inactif</b>	36,6	35,1	50,7	41,5
<b>Zone de résidence</b>	<b>ZUS</b>	36,4	29,6	48,9	34,1
	<b>Hors ZUS</b>	17,8	18,9	37,2	28,4
<b>Nombre d'adultes</b>	<b>Un parent</b>	31,9	29,2	54,1	37,8
	<b>Deux parents</b>	19,1	21,6	39,9	27,1

Source : repris de Yves Breem, « Le chômage des jeunes descendants d'immigrés », *Infos migrations*, n° 23, mai 2011.

À la différence des enfants de parents français, ce sont avant tout les jeunes hommes qui ont à souffrir du chômage ; la situation des jeunes filles, quoique également préoccupante, apparaît relativement plus favorable que celles des garçons – dix points « seulement » d'écart à la moyenne nationale contre plus de vingt pour ces derniers. Sans surprise, le niveau de diplôme joue un rôle discriminant, tout comme l'origine sociale des parents – chez les enfants d'immigrés, le niveau élevé de chômage parmi les enfants d'employés tient à la surreprésentation des enfants de famille monoparentale dont la mère occupe un emploi peu qualifié dans les services. Ces deux critères jouent davantage que la zone de résidence – ZUS ou hors ZUS.

Mais si ce tableau est extrêmement préoccupant, il ne permet pas de mesurer réellement le niveau de discrimination dont seraient victimes certains jeunes.

Quelques éléments de cadrage sont cependant disponibles <sup>113</sup> :

- Toutes choses égales par ailleurs, un immigré des pays tiers a 77 % plus de « chances » d'être en sous-emploi qu'un Français né de parents français.
- Les immigrés des pays tiers sont 1,5 fois plus contraints d'accepter ce type de contrat (CDD, intérim, saisonnier) que les Français nés français.
- Le travail saisonnier est ainsi non choisi dans 70 % des cas contre 44,5 % pour les Français nés de parents français.
- Chez les Français nés de parents français, la part « minimum » de contrats précaires subis est atteinte à partir du niveau bac. Mais chez les immigrés des pays tiers, il faut une licence pour intégrer ce niveau.

À noter toutefois la prudence de l'Insee : bien que constatant d'importants écarts non expliqués dans le taux d'emploi entre les personnes d'origine immigrée et le reste de la population active, il tend à relativiser l'ampleur des discriminations. Il indique qu'« il est impossible de faire la part exacte de ce qui relève [de la discrimination] et de ce qui peut être imputé à d'autres facteurs difficilement mesurables <sup>114</sup> ». Il semble néanmoins que le risque d'enfermement dans un cercle vicieux d'emplois atypiques ou de faible qualité soit supérieur parmi les immigrés et les enfants d'immigrés.

### Les contrats flexibles pour les seniors

Si la question de l'emploi flexible continue de faire débat sur l'insertion des jeunes, elle semble au moins réunir un consensus plus large dans le domaine de l'emploi des seniors. En effet, dans la perspective d'un allongement de la durée d'activité des travailleurs seniors, dont le taux d'emploi est en France extraordinairement bas (16 % d'actifs chez les 60-65 ans contre 60 % en Suède et 30 % en Europe), le recours à des contrats à durée déterminée, longs, ou à des missions d'intérim apparaît comme une solution satisfaisante aux yeux de nombreux acteurs.

Ainsi, dans l'intérim, la part des salariés de plus de 50 ans, quoique minoritaire, suit une évolution croissante et linéaire depuis maintenant environ quinze ans : elle représentait 4,1 % des ETP du travail temporaire en 1996, 8,6 % en 2009 <sup>115</sup>. L'intérim pourrait ainsi, à certaines conditions, améliorer le taux d'emploi des seniors <sup>116</sup>.

<sup>113</sup>. Repris de : [http://www.immigration.gouv.fr/IMG/pdf/IM\\_17\\_122010.pdf](http://www.immigration.gouv.fr/IMG/pdf/IM_17_122010.pdf).

<sup>114</sup>. Insee, *France, portrait social. Édition 2010, op. cit.*

<sup>115</sup>. Prisme, *op.cit.*

<sup>116</sup>. Voir par exemple Jean-Pierre Loisel, « Les seniors et l'emploi. L'intérim, une solution ou un facteur aggravant de précarisation ? », *Retraite et société*, 2002, vol. 2, n° 36. Dans cet article, l'auteur présente l'intérim comme une solution pour lever les craintes des employeurs et organiser une transition douce de l'emploi vers la retraite.

## 4. Les conditions d'emploi et de travail (rémunération, santé au travail et accidents du travail)

Nous aimerions désormais insister sur deux autres dimensions de la qualité de l'emploi : le niveau de rémunération et la sécurité financière d'un côté, les conditions de travail (dangerosité et pénibilité en particulier) de l'autre.

### 4.1. Rémunération et sécurité financière

#### 4.1.1. Une faible proportion de salariés flexibles à bas salaire

Tandis que de nombreux pays n'ont toujours pas de salaire minimum légal – c'est le cas du Danemark, de la Finlande, de l'Autriche ou encore de l'Allemagne –, la fixation, par les pouvoirs publics – et non par les partenaires sociaux –, du niveau du salaire minimum joue ainsi un rôle absolument structurant sur le marché du travail français. Comme dans d'autres domaines – durée *légale* du travail, âge *légal* de départ à la retraite –, le débat politique et syndical français s'est souvent focalisé sur un seuil légal, le montant du smic horaire. On peut l'interpréter comme le niveau minimal en-dessous duquel la société française considère qu'un travail n'est plus décemment rémunéré. Devenu un objet central à l'intersection des politiques sociales et économiques, le smic a été fréquemment réévalué, si bien que depuis 1994, la hausse du pouvoir d'achat du smic dépasse celle du salaire médian de dix-huit points de pourcentage – cf. rapport Cahuc, Cette et Zylberberg sur les salaires minimums et les bas revenus <sup>117</sup>. Ainsi, le niveau du smic explique la faible incidence des emplois à bas salaires en France – moins de 10 % –, tandis qu'elle tourne autour de 20 % en Grande-Bretagne ou en Allemagne. Contrairement à certaines représentations datées du marché du travail allemand, celui-ci a connu ces dernières années un fort développement du travail à bas salaire et une augmentation des inégalités salariales : en 2006, près de 2 millions de salariés (1,9 million), soit 6,5 % de la population salariée, y gagnaient moins de cinq euros de l'heure.

Smic, principe du « travail égal, salaire égal », auxquels s'ajoute la prime de précarité : ces dispositifs légaux expliquent que très peu de salariés en CDD ou en travail temporaire appartiennent à cette catégorie des travailleurs à bas salaires, en plein développement dans d'autres pays.

<sup>117</sup>. Un historique intéressant et détaillé figure dans le rapport Cahuc, Cette et Zylberberg, *Salaire minimum et bas revenus : comment concilier justice sociale et efficacité économique ?*, La Documentation française, 2008, p. 12 et suivantes.

**Figure 17 : Les travailleurs à bas salaire en Europe**

	Danemark	France	Allemagne	Pays-Bas	G-B	États-Unis
<b>% travailleurs à bas salaire (1)</b>	8,5	11,1	22,7	17,6	21,7	25,0
<b>% population à bas salaire (2)</b>	6,2	6,4	11,8	11,2	13,6	16,3
<b>Année du calcul</b>	2005	2005	2005	2005	2005	2003-05

(1) dont le salaire horaire est inférieur à 60 % du salaire médian.

(2) dont le revenu global (après transferts sociaux) est inférieur à 60 % du revenu médian.

NB : les données concernent des individus et non des ménages.

Source : Données reprises de Gerhard Bosch, « Low-wage work in five European countries and the United States », *International Labour Review*, décembre 2009, vol. 148, n° 4, pp. 337-356.

#### 4.1.2. Revenu salarial annuel, rôle de l'assurance chômage et retraites

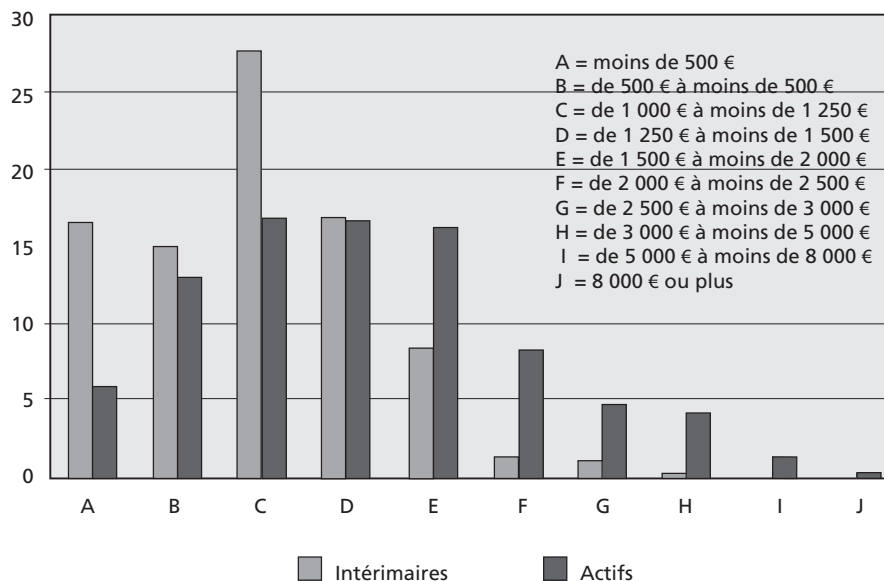
Dans notre optique, nous retiendrons cependant que cette législation très volontariste ne constitue pas toujours une garantie suffisante pour les salariés en emplois flexibles, en particulier sa frange la plus vulnérable. Pour ces derniers, il ne faut en effet pas tant s'attacher à la rémunération horaire de leur emploi qu'à leur *revenu salarial annuel*, qui mesure la somme des salaires effectivement perçus dans l'année par une personne sur les différents emplois qu'elle a pu occuper <sup>118</sup>. En effet, en 2009 près de *la moitié des salariés français n'ont pas travaillé à temps plein, sans que cela constitue un choix volontaire pour un nombre important d'entre eux*. « La durée du travail sur l'année joue un plus grand rôle dans l'explication des inégalités que le salaire journalier <sup>119</sup>. »

Si l'on s'intéresse aux revenus annuels salariaux des intérimaires, on constate alors sans surprise une assez grande diversité :

<sup>118</sup>. Insee, *France, portrait social. Édition 2010, op. cit.*, p. 56.

<sup>119</sup>. *Salaire minimum et bas revenus : comment concilier justice sociale et efficacité économique ?*, *op. cit.*, p. 40.



**Figure 18 : Le salaire annuel des intérimaires et des actifs**

(Source : C. Erhel, G. Lefevre et F. Michon, « L'intérim », *op. cit.*, p. 472.)

Près de 30 % des personnes passées par l'intérim en 2005 ont en effet touché un revenu mensuel inférieur au niveau du smic.

Il faut néanmoins prendre en compte le lissage des revenus que permet le versement de l'assurance chômage, quand les intérimaires y ont droit – en 2006, d'après l'enquête BVA déjà citée, ce serait le cas d'environ 80 % des intérimaires au chômage, *cf.* p. 67. Le changement des règles d'indemnisation du chômage, pendant la crise, qui a permis d'abaisser le seuil d'ouverture des droits <sup>120</sup>, a ainsi pu accroître la *sécurité financière* de l'ensemble des salariés travaillant de manière discontinue. Cette discontinuité n'est pas forcément propice à la construction d'un véritable parcours professionnel, mais elle permet au moins d'atténuer l'impact financier des allers et retours au chômage.

Les discours qui dénoncent la segmentation du marché du travail doivent aussi prendre en compte cette dimension : les salariés les plus stables subventionnent assez largement l'indemnisation du chômage des salariés « précaires ». L'économiste Bruno Coquet

**120.** Il faut désormais justifier de quatre mois d'activité minimum au cours des vingt-huit derniers mois pour ouvrir des droits à l'indemnisation – respectivement six mois et vingt-deux mois dans la précédente convention d'assurance chômage.

estime ainsi que les règles d'indemnisation du chômage « induisent des subventions croisées de 8,5 milliards d'euros par an en faveur des contrats courts, sur un budget d'indemnisation total de l'ordre de 28 milliards d'euros <sup>121</sup> ».

Certains salariés en CDD et surtout en intérim, certes minoritaires, sont par ailleurs devenus des « professionnels » de ces formes d'emploi, sachant très bien optimiser leurs droits, situation dont profitent aussi certaines entreprises <sup>122</sup>.

Enfin, il nous faut évoquer un dernier point : le niveau des retraites des salariés ayant fait de fréquents passages par des FPE. Le sujet est malheureusement trop complexe pour être convenablement évoqué en quelques lignes <sup>123</sup>. Globalement, le système de retraites français se révèle à la fois généreux et défavorable pour les carrières heurtées : généreux d'abord, grâce aux multiples possibilités de faire valider dans le régime général des trimestres entiers même lorsque l'on n'a travaillé qu'une partie du trimestre ou à temps partiel <sup>124</sup> ou lorsqu'on a connu des épisodes de chômage (mécanisme des périodes dites « assimilées ») ; défavorable, dans la mesure où tout « accident de parcours » a un impact sur le montant effectif de la retraite, modéré dans le régime général, très important dans les régimes complémentaires <sup>125</sup>.

## 4.2. Conditions de travail, accidentologie

Au-delà de ces problèmes de rémunération, il nous faut aborder d'autres sources d'inégalités potentielles entre salariés stables et instables, en particulier au niveau des conditions de travail.

Des contraintes de source nous conduisent une nouvelle fois à zoomer sur la population intérimaire, plus facile à cerner et donc à étudier que les autres travailleurs flexibles.

---

**121.** Bruno Coquet, « Assurance chômage et emplois précaires. Contrats courts et segmentation du marché du travail : le rôle paradoxal de l'assurance chômage », *Futuribles*, 2010, p. 25.

**122.** Grâce aux possibilités de cumul emploi-indemnisation ou de report des indemnisations offertes par les règles de l'activité réduite du régime d'assurance chômage, dont certains effets pervers dans l'intérim sont dénoncés par Bruno Coquet, *op.cit.* Voir nos remarques à ce sujet p. 138 et suivantes.

**123.** Pour faire le point sur ces questions, voir le rapport 2009 de la Cour des comptes, *La Sécurité sociale*.

**124.** Règle dite des « deux cents heures de smic » : « Pour protéger les plus fragiles d'entre nous, notre système de retraite prévoit que la validation de trimestres de retraite ne dépend pas du temps de travail effectif mais du salaire annuel. On peut donc valider les quatre trimestres sans pour autant travailler durant l'année entière. Et le seuil fixé est volontairement bas : une rémunération égale à deux cents heures payées au smic donne droit à un trimestre validé. En clair, un salarié valide l'année complète dès que sa rémunération annuelle brute atteint huit cents heures au smic, soit 7088 euros pour l'année 2010. » (Retraites2010.fr, « Les périodes de temps partiel font-elles baisser la retraite ? », <http://www.retraites.gouv.fr/eclairages/les-periodes-de-temps-partiel-font-elles-baisser-la-retraite%C2%AC>, consulté le 7 avril 2011.)

**125.** Cour des comptes, *La Sécurité sociale, op. cit.* ; Christel Colin et Corinne Mette, « Impact des différents aléas de carrière sur les retraites : inactivité, chômage, travail à temps partiel et préretraite », *Retraite et société*, 2003, n° 3, pp. 21-51.

#### 4.2.1. Intérimaires et conditions de travail

##### *Risques professionnels*

Des différences de condition de travail peuvent être objectivées. En 1998, le taux d'accidents du travail était de 13,3 % pour les intérimaires contre 8,3 % pour les autres salariés. En 1994, une autre enquête<sup>126</sup> montrait que « 40 % des intérimaires de l'industrie exécutaient des mouvements répétitifs plus de vingt heures par semaine (contre 24 % pour les CDD) et que 70 % d'entre eux devaient observer une position debout durant plus de vingt heures (60 % pour les CDD) ». Les chiffres de la Caisse nationale d'assurance maladie indiquent que le secteur service II, qui inclut le secteur médical et l'intérim, représente à lui seul 17,2 % des salariés concernés par les accidents du travail en 2005. Il devance même légèrement le secteur du bâtiment. Ce dernier passe légèrement devant du point de vue des accidents de travail entraînant une incapacité permanente (19,9 % contre 16,9 % du total). Les intérimaires représentent également 22,6 % des accidents de trajet avec arrêt. Enfin, en 2007, on constate que le taux d'accidents du travail des entreprises de travail temporaire – permanents et intérimaires inclus – est le même que celui du bâtiment – un peu moins de cinquante accidents par million d'heures de travail –, et constitue donc le secteur le plus exposé aux accidents du travail. Certes, en toute rigueur – ce que ne permet pas l'exploitation des données publiques de l'assurance maladie –, il faudrait pouvoir corriger des effets d'âge, de qualification et d'expérience, notamment, pour apprécier le réel différentiel d'accidentabilité entre travailleurs temporaires et salariés permanents. Mais la plus grande exposition des travailleurs en contrat flexible ne fait pas réellement de doute. Certains travaux plus qualitatifs et notre propre enquête nous permettent de mieux analyser les causes de ce phénomène.

Certains travaux ont ainsi pu établir qu'à une certaine époque, 80 % des radiations reçues par des salariés dans l'industrie nucléaire l'étaient par des salariés d'entreprises extérieures<sup>127</sup> – ce que les sciences sociales appellent la « sous-traitance des risques ». D'une manière générale, comme l'indique un responsable grand compte dans le travail temporaire :

**126.** Les chiffres et les citations ci-après sont issus de Christine Erhel, Gilbert Lefevre et François Michon, « L'intérim », *op. cit.*, p. 492.

**127.** Ghislaine Doniol-Shaw, Dominique Huez et Nicole Sandret, *Les Intermittents du nucléaire : enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires*, Octares, 1995. Cité par François Gaudu, « Entre concentration économique et externalisation : les nouvelles frontières de l'entreprise », *Droit social*, mai 2001, n° 599, p. 472.

« Très très souvent et trop souvent, les postes, peut-être pas à risques, mais difficiles, sont confiés aux intérimaires, car le management a du mal à faire porter la gestion de ces postes sur les permanents. Très clairement, chez les permanents, il y en a qui disent, “ moi je ne veux pas aller sur ce poste-là ”. Le dernier arrivé, c'est l'intérimaire, et il ne se posera pas la question. »

Parmi les acteurs jouant un rôle ambigu dans les conditions de travail des travailleurs temporaires, il faut sans doute aussi mentionner les syndicats de salariés : au plan local, ils sont davantage incités à défendre les intérêts de leurs adhérents, qui sont, de manière ultra-majoritaire, des salariés en CDI ; au plan national, leur défense de l'emploi typique et du cadre législatif qui le rend attractif – niveau de rémunération horaire, temps de travail, âge de départ en retraite, protection contre le licenciement – peut aussi créer parfois des conflits d'intérêt avec la défense des salariés atypiques, qui a du reste du mal à émerger comme thème de revendication <sup>128</sup>.

Ainsi, ces remarques d'un militant de la CFDT du début des années 1980 n'ont sans doute pas perdu beaucoup de leur actualité :

« On a pu entendre récemment de la bouche d'un militant syndical – désireux de justifier les intérimaires – que l'intérim sert à améliorer les conditions de travail puisque les travaux rebutants accomplis par un personnel mouvant sont mieux acceptés <sup>129</sup>... »

L'exemple de la réorganisation des tournées de La Poste, présentée dans nos propositions (voir p. 122 et suivantes), illustre bien l'ambiguïté de certaines positions syndicales.

### Satisfaction au travail

La mesure de la satisfaction au travail, élément clé de la qualité du travail, permet d'éclairer sous un autre jour le travail intérimaire. En effet, la perception des travailleurs temporaires apparaît largement nuancée. D'un côté, nous l'avons vu, l'immense majorité d'entre eux n'envisage le travail temporaire que comme un lieu de transition vers l'emploi durable, voire comme une solution « faute de mieux » – c'est le cas de 15 % des intérimaires environ. De l'autre, les enquêtes réalisées par la profession depuis désormais

---

**128.** À l'exception majeure de la CFDT de la fin des années 1970 et du début des années 1980, qui fut un acteur majeur dans la mise en place d'un statut du travail temporaire. Il s'agissait alors pour la confédération syndicale de donner un « statut aux hors-statuts ». Depuis, ces réflexions innovantes sur la prise en charge des travailleurs atypiques semblent moins importantes au sein de la CFDT.

**129.** Archives fédérales de la CFDT, 15E74. Note de travail : « Intérim et convention collective », avril 1981.

dix ans montrent chaque fois un taux de satisfaction élevé des intérimaires <sup>130</sup>. 91 % des intérimaires ont ainsi une opinion positive de l'intérim. Ils sont également respectivement 85 % et 82 % à reconnaître qu'il leur a permis d'accroître leur adaptabilité et de mieux connaître le monde de l'entreprise. Pour 72 % d'entre eux, passer par l'intérim améliore aussi les aptitudes professionnelles.

Il ne s'agit pas de dresser un tableau idyllique de l'état d'esprit des intérimaires qui serait trop contradictoire avec d'autres constats, mais ce degré de satisfaction doit permettre de contrebalancer une vision misérabiliste et ignorante du monde des emplois flexibles.

#### **4.2.2. Les contrats de saisonniers : des conditions de travail souvent en marge du droit**

La composition de la main-d'œuvre saisonnière, majoritairement jeune, souvent étudiante, très rarement syndiquée, rend difficile l'étude de ses conditions de travail. Il y a d'abord une très grande incertitude sur leur nombre. Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude exhaustive et systématique sur la question. Certes, l'hétérogénéité des secteurs économiques consommateurs de travail saisonnier – tourisme, agriculture en particulier – et des types d'emplois saisonniers offerts complique la tâche et ne garantit pas l'existence d'une « question du travail saisonnier » homogène et identifiable. Néanmoins, de même que la statistique nationale semble incapable de fournir une description satisfaisante des emplois en CDD – dont la durée moyenne varie de deux mois et demi à onze mois selon les sources utilisées ! –, l'opacité statistique autour de ces contrats nous semble révélateur d'une incapacité à penser des réalités pourtant incontournables du marché du travail <sup>131</sup>. Nous nous contenterons donc de donner un exemple régional.

Ainsi, en Rhône-Alpes, on estime à 35 000 le nombre d'ETP saisonniers – ce qui représente environ 100 000 travailleurs saisonniers – dans le tourisme, et à plus de 9 000 dans l'agriculture – soit 100 000 saisonniers également <sup>132</sup>. Dans les stations de ski, les conditions de travail ne respectent souvent pas la législation – 6 jours de travail sur 7, voire 7 jours sur 7 –, et le rythme de travail est fortement soumis aux aléas climatiques : « Quand il n'y a pas de neige, les saisonniers prennent leurs jours de

**130.** Les chiffres présentés sont issus de la dernière version de cette enquête : Observatoire de la main-d'œuvre, *Regards croisés sur l'intérim*, 2010.

**131.** Un chiffre existe pour les saisonniers de l'agriculture. Selon la Fédération générale de l'agriculture, en France, tous les étés, environ 850 000 saisonniers signent 1,2 million de contrats différents.

**132.** Les développements de ce paragraphe sont issus des travaux de l'Observatoire régionale de la santé de la région Rhône-Alpes, *Étude régionale sur les conditions de travail, les conditions de vie et la santé des travailleurs saisonniers*, janvier 2008.

congés et quand il y a de la neige, ils travaillent 24 heures sur 24 <sup>133</sup> ! » Tant dans l'hôtellerie-restauration que dans l'agriculture, en pleine saison, les heures supplémentaires, nombreuses, ne sont pas toujours rémunérées. Par ailleurs, dans les stations de sports d'hiver, les contrats de travail s'interrompent souvent entre les vacances scolaires. Les conditions de logement des saisonniers y sont également souvent dégradées, du fait de l'importante pression foncière dans les stations.

Le tableau est néanmoins nuancé : dans ce secteur également, le travail saisonnier oscille entre vertus intégratrices – travail étudiant permettant de financer ses études, premières expériences professionnelles qualifiantes, renforcement du dynamisme des territoires – et désintégratrices – exposition importante à des risques psycho-sociaux (alcoolisme notamment), difficulté à s'insérer socialement et professionnellement du fait d'un calendrier et d'un rythme de travail décalé par rapport aux normes habituelles, absence de débouchés à long terme, etc.

La question de l'indemnisation du chômage des saisonniers soulève également de nombreux problèmes et résume bien la difficulté pour trouver des solutions. Jusqu'en 1997, les saisonniers n'étaient pas indemnisés pour leurs périodes de chômage <sup>134</sup>.

Depuis cette date, une allocation réduite existe, mais la convention Unedic du 22 décembre 2005 prévoit la suppression des droits d'indemnisation au-delà de trois renouvellements. En effet, indique cette convention, « l'emploi saisonnier ne permettant pas en lui-même une insertion durable, il est nécessaire d'aider ceux qui le souhaitent [...] afin de leur permettre un accès à d'autres emplois ». Comme le remarque la CFDT, à laquelle s'opposent sur cette question aussi bien la CGT et FO que des associations patronales et d'élus locaux : « Aucune organisation syndicale responsable ne peut faire croire que l'assurance chômage peut garantir à vie l'équivalent de cinq mois de chômage pour sept mois travaillés <sup>135</sup>. »

La question des bonnes incitations à trouver pour éviter l'enfermement dans le travail saisonnier et celle du financement des coûts économiques et sociaux de l'intermittence – subventions croisées de l'assurance chômage ou surcotisation employeur à répercuter sur le prix des prestations de services ou des produits agricoles ? – nous ramènent au cœur de notre problématique. Lutter contre le dualisme du marché du travail revient bien à lutter contre le cercle vicieux des contrats instables – sauf pour les salariés qui s'accommodent de cette situation pour différentes raisons. Mais faut-il d'abord, dans une logique incrémentale, commencer par améliorer les conditions de travail et faire

---

**133.** *Ibid.*, p. 88.

**134.** Plus exactement, seules les périodes de chômage pendant la saison touristique habituelle ouvraient des droits à indemnisation : mais la privation d'activité entre les périodes de travail saisonnier n'était pas considérée comme du chômage.

**135.** Citations disponibles sur le site du Centre de ressources sur la pluriactivité et la saisonnalité, <http://www.pluriactivite.org/spip.php?article1992> (site consulté le 29 mars 2011).

respecter les fondamentaux du droit du travail ou tenter d'agir en amont via des incitations sur les structures mêmes du marché du travail ? Nos réponses s'appuieront en réalité sur deux volets qui s'inspirent de ces questionnements : mieux répartir les nécessaires besoins de flexibilité, d'une part, rendre le travail flexible plus professionnalisant, d'autre part.

#### 4.2.3. Les conditions de travail dans le secteur de la sous-traitance

Les conditions de travail dans la sous-traitance viennent de donner lieu à une série de rapports particulièrement virulents. En 2004, le rapport Dufourcq<sup>136</sup> dénonçait déjà les conditions de travail chez les sous-traitants et recommandait une plus grande responsabilisation des donneurs d'ordres. En 2009, le rapport du médiateur de la sous-traitance Jean-Claude Volot, décrivant l'ensemble des mauvaises pratiques en matière de sous-traitance, n'a pas hésité à parler d'« omerta » et de « ponctionnement » des sous-traitants, notamment de deuxième rang et inférieurs, par leurs donneurs d'ordres<sup>137</sup>.

La pression exercée sur les sous-traitants – via des conditions générales d'achat aux clauses fréquemment léonines – se traduit par des conditions de travail plus difficiles. Une enquête récente dont nous reprenons les conclusions<sup>138</sup> permet d'illustrer ce phénomène :

- Sentiment de sécurité de l'emploi : toutes choses égales par ailleurs, la peur d'un salarié sous-traitant de perdre son emploi est supérieure de 40 % à celle des autres salariés.
- Accidents du travail : ils sont plus fréquents chez les sous-traitants, surtout chez les sous-traitants de dernier rang qui sont 11 % à déclarer au moins un accident de travail sur une année, contre 9 % pour les sous-traitants intermédiaires et 6 % des salariés des donneurs d'ordres exclusifs. Cette surexposition reste significative (quoique moindre) « toutes choses égales par ailleurs ».
- Conditions de travail : avec 16 %, l'incidence du travail de nuit est très supérieure chez les sous-traitants de dernier ordre – elle n'est que de 9 % chez les donneurs d'ordres exclusifs.

**136.** Rapport Igas n° 2004-176, « Responsabilité sociale des entreprises et de l'État à l'heure des recours à l'externalisation, à la sous-traitance et à l'emploi de personnels intérimaires », décembre 2004. Ce rapport n'a jamais fait l'objet d'une publication.

**137.** On peut écouter l'entretien donné par Jean-Claude Volot aux *Échos* à l'adresse suivante : <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/auto-transport/actu/0201158102444-audio-sous-traitance-jean-claude-volot-la-loi-n-est-pas-respectee-par-les-groupes-industriels-.htm> (site consulté le 29 mars 2011).

**138.** Dares, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *op. cit.*

## 5. Conclusion de la partie diagnostic

Depuis la fin des années 1970 environ, on annonce régulièrement la fin imminente de la relation de travail salariée, traditionnelle et à temps plein. Le développement des formes particulières d'emploi permet alors d'illustrer ce mécanisme de « précarisation » inéluctable de la société : avec la multiplication des contrats de travail temporaire, des CDD, de la sous-traitance – ainsi que des contrats aidés et des stages – disparaîtraient les acquis sociaux des Trente Glorieuses. Ainsi assisterait-on à la fin progressive de plus d'un siècle d'efforts pour sécuriser l'existence des individus autour de droits attachés à leur condition de salariés. Traditionnellement, on considère la grande loi de 1898 sur les accidents du travail comme l'acte de naissance de l'État-providence. Sommes-nous entrés dans une phase de régression depuis les années 1980, dont nous connaissons aujourd'hui la dernière étape ?

Notre diagnostic apporte à ce sombre constat d'importantes nuances. Les motifs d'inquiétude ne manquent pas, mais ils ne se situent peut-être pas là où on les attend.

### 5.1. La fin de l'emploi stable ?

D'une manière générale, il ne fait aucun doute que les perspectives de carrière des nouveaux entrants sur le marché de l'emploi se sont dégradées à mesure que s'est éloignée, définitivement, la période de croissance, *exceptionnelle*, des années d'après-guerre. Encore faudrait-il distinguer les premiers temps des Trente Glorieuses, marqués par des horaires de travail particulièrement longs, un droit du licenciement peu développé, des salaires encore irréguliers – la loi sur la mensualisation ne date que de 1971 et la plupart des ouvriers étaient alors des « horaires » – de la fin des années 1960 et du début des années 1970, période sans doute véritablement glorieuse mais finalement assez courte<sup>139</sup>. La question de la solidarité intergénérationnelle entre la génération du *baby-boom* – celle qui est née entre les années 1940 et le milieu des années 1950 environ – et les suivantes est aujourd'hui sans aucun doute insuffisamment prise en compte dans les arbitrages politiques en matière de retraite et de fiscalité. Discuter ce problème supposerait de nous intéresser aussi bien aux

---

**139.** Et encore : on démontrerait assez facilement que les populations aujourd'hui les plus fragiles – notamment les jeunes peu qualifiés, les personnes d'origine immigrée, les femmes – connaissaient déjà des conditions d'entrée sur le marché du travail délicates. Leurs carrières n'ont probablement pas toujours été très linéaires, et elles furent sans doute les premières victimes des grandes restructurations des années 1960 et 1970. En revanche, ceux qui ont réussi à s'insérer dans des emplois stables et de qualité à cette époque ont ensuite bénéficié des protections croissantes mises en place pour les salariés en CDI depuis les années 1970 – droit du licenciement progressivement renforcé par la jurisprudence, obligation de reclassement lors de plans sociaux, droit à la formation professionnelle, etc.



politiques du logement qu'aux modes de financement des retraites et du risque « dépendance ». Cela dépasse largement notre objet et nos compétences.

En revanche, nous pouvons affirmer que rien ne permet d'annoncer pour demain la fin de la société salariale et la « précarisation » de l'ensemble des générations nées depuis les années 1980. Aujourd'hui à peine moins qu'hier<sup>140</sup>, l'emploi stable reste la norme : pour les salariés qui, dans leur immense majorité, accèdent rapidement et durablement à un emploi régulier au cours de leur vie professionnelle ; mais aussi pour les entreprises : la demande croissante de flexibilité de la part de ces dernières ne doit pas masquer leurs besoins de stabilité. Nous verrons du reste plus loin que le mouvement de flexibilisation, de développement de la sous-traitance, peut aussi s'inverser ou être contesté au sein même des grands groupes. Une simple tendance ne permet pas de prédire le futur.

Mais cette résistance de l'emploi stable, du CDI de qualité – souvenons-nous que l'ancienneté moyenne dans l'emploi a progressé depuis les années 1970 – n'empêche pas le développement croissant de « formes particulières d'emploi ».

D'où une autre vision des mutations sur le marché du travail : non pas celle d'une déstabilisation généralisée de la relation de travail, mais d'un « dualisme » croissant entre un noyau de stables protégés et une périphérie défavorisée. Sans doute plus juste, cette lecture présente néanmoins de nombreux défauts.

## 5.2. Quel dualisme ? Les limites d'une lecture juridique du marché du travail

### 5.2.1. Les formes particulières d'emploi (FPE) « classiques » : CDD et intérim

Nombre de travaux soulignent en effet la hausse des contrats de travail temporaires dans le stock global d'emplois : près d'un emploi sur six est aujourd'hui « atypique » – CDD, intérim, contrats aidés, contrats d'apprentissage –, dont 10 % environ pour les seuls CDD et contrats d'intérimaires. En flux, on considère aujourd'hui que près des trois quarts des embauches se font sous la forme d'un contrat temporaire<sup>141</sup>.

Pourtant il faut se garder d'une lecture simpliste et mécanique de ces chiffres, en déduisant du statut juridique du contrat de travail la situation personnelle du salarié, d'une part, en assimilant emploi temporaire et emploi de mauvaise qualité, d'autre part. Notre analyse des travaux les plus robustes nous empêche d'interpréter le développement des FPE comme le signe indiscutable de la montée de la « précarité ».

<sup>140</sup>. Voire davantage : le monde du travail des années 1950-1960 nous surprendrait par sa flexibilité.

<sup>141</sup>. Mathilde Lemoine et Étienne Wasmer, *Les Mobilités des salariés*, *op. cit.*, p. 40.

Comme nous l'avons vu, les situations des salariés dans ces emplois dits « atypiques » ne sont pas toujours problématiques. Si on s'attache aux grandes dimensions de la « qualité de l'emploi », concept beaucoup plus opératoire que la notion floue de « précarité », le raccourci « développement de l'emploi flexible = développement de la précarité » devient moins tenable :

- Du point de vue de la trajectoire professionnelle et de la sécurité de l'emploi : les étudiants en quête de petits boulots à côté de leurs études <sup>142</sup>, les jeunes à la recherche d'un projet professionnel, les personnes – certes rares – hostiles au salariat classique ou « professionnels » de l'intérim, les seniors en fin de carrière en quête de trimestres manquants pour leur retraite, tous ces salariés peuvent faire un usage stratégique, non vécu sur le mode de la « précarité », de l'emploi flexible.
- La France apparaît ensuite particulièrement en pointe sur la question de la rémunération du travail flexible (travail égal, salaire égal) ; pour les salariés atypiques régulièrement employés, le système d'assurance chômage permet aussi de lisser les revenus.
- Un emploi atypique n'est pas *fatalement* pénible et déqualifiant. Là encore, le niveau de protection légal – égalité de traitement, dispositifs conventionnels dans la branche du travail temporaire par exemple – joue un rôle de garde-fou et apparaît très développé en comparaison internationale.

Néanmoins, il est indiscutable que les salariés en emplois atypiques restent largement surexposés aux différents risques professionnels :

- Leur exposition au risque de perte d'emploi et de chômage est sans commune mesure avec celui des salariés dans les « bons » CDI, ce qu'a démontré la crise avec une très grande violence. La solidarité financière à l'œuvre entre salariés stables et flexibles via l'assurance chômage ne permet pas toujours d'assurer des revenus décents. Cette situation d'instabilité peut par ailleurs, sur le long terme, atteindre l'estime de soi, stopper toute trajectoire professionnelle, empêcher l'accession au logement, au crédit, etc.
- Du point de vue des conditions de travail : malgré la progression de bonnes pratiques dans ce domaine, de grandes inégalités perdurent, les tâches les plus ingrates étant le plus souvent confiées à cette main-d'œuvre auxiliaire. Ces inégalités sont objectivables : on les retrouve dans des taux d'accidents du travail supérieurs.

---

**142.** Le dernier rapport de l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) signale que cette activité salariée rend difficile dans 23 % des cas le bon déroulement des études. En interprétant avec optimisme ces chiffres, on dira alors que cette activité est le plus souvent compatible avec les études et qu'elle contribue au contraire à « déprécariser » la condition d'étudiant. Observatoire de la vie étudiante, *La Vie étudiante. Repères*, 2010, p. 19.

- Enfin, un grand nombre de salariés en contrats à durée déterminée dérogatoires du droit commun – donc doublement atypiques – ne bénéficient même pas des garanties accordées aux CDD classiques : les CDD d'usage, contrats d'« extras » dans l'hôtellerie-restauration ou encore contrats de saisonniers offrent de faibles garanties à des salariés de surcroît souvent en position de faiblesse vis-à-vis de leur employeur.

La première cause de confusion dans ces débats est donc presque d'ordre conceptuel. Elle tient à l'incapacité à distinguer correctement, dans le débat politique et social français, le statut de l'emploi du statut de celui qui l'occupe, la *job security* de l'*employment security*. Cette confusion explique la difficulté à penser un jeune comme un adulte en devenir, ses premiers emplois comme la première étape d'une carrière professionnelle et non comme un enfermement dans la « précarité ».

Le statut juridique est ainsi certes un bon indice, mais un indice très imparfait, de la qualité de l'emploi.

### **5.2.2. Les autres formes d'emploi flexibles : CDD dérogatoires, CDI instables de la sous-traitance**

Cette surestimation de la « précarité » dans les FPE se double pour les mêmes raisons d'une sous-estimation des difficultés rencontrées par nombre de salariés en CDI. Il y a d'abord le cas des CDI à temps partiels « subis », maillon essentiel de la flexibilité dans le secteur des services.

Mais il faut aussi ajouter à l'ensemble des salariés flexibles ou précarisés un certain nombre de personnes employées dans des entreprises sous-traitantes, leurs CDI n'offrant pas des garanties similaires aux CDI des grandes entreprises. Cette remarque vaut dans l'ensemble des pays qui disposent d'un cadre juridique très favorable aux CDI :

« Comme le remarque M. Bruno Trentin à propos de l'Italie, la distinction entre contrat à durée déterminée et contrat à durée indéterminée ne rend plus toujours vraiment compte des différences de situations entre salariés : un contrat à durée indéterminée chez un sous-traitant de énième rang – par exemple un sous-traitant du bâtiment – ne vaut pas mieux qu'un contrat à durée déterminée ailleurs <sup>143</sup>. »

**143.** François Gaudu, « Entre concentration économique et externalisation : les nouvelles frontières de l'entreprise », *op. cit.*, p. 472.

La faible marge de manœuvre dont disposent des sous-traitants de deuxième, troisième ordre a en effet tendance à se répercuter sur la solidité financière de l'entreprise et sur les conditions de travail. Ce phénomène est difficile à mesurer mais il semble licite de déduire de la hausse générale de la sous-traitance depuis les années 1980 un accroissement des situations de cet ordre.

Tandis que le débat continue de se focaliser sur la forme juridique des contrats et sur le dualisme CDI/CDD-intérim, on constate ainsi une dégradation de la qualité de l'emploi aux marges du CDI et des CDD. Dans certains cas, des emplois de sous-traitance en CDI ou des formes de CDD « souples » – voir l'exemple de l'hôtellerie-restauration plus haut – viennent faire concurrence à ces contrats atypiques fortement encadrés et protégés que sont les CDD de droit commun ou l'intérim. Pour un employeur, il est en effet parfois moins coûteux de faire appel à un sous-traitant qui réalise peu de marges – a fortiori de délocaliser – que de recruter des CDD ou de faire appel à une agence de travail temporaire. Si l'on additionne les frais administratifs de recrutement, supportés directement par l'entreprise dans le cas des CDD et facturés par l'agence pour les intérimaires, le salaire, qui ne peut être inférieur au salaire minimum du poste de travail, et la prime de précarité, le surcoût de l'emploi atypique peut ainsi se révéler dissuasif pour l'employeur.

Sous-traitance ou délocalisations peuvent devenir des sources d'économies importantes : et si la précarité se développait à côté des contrats précaires ?

Il était donc important de rappeler la grande diversité des mondes des salariés flexibles. La ligne de démarcation de la précarité traverse le monde des contrats précaires comme celui des CDI. Au dualisme par statut d'emploi s'ajoute un dualisme par types d'entreprises et de secteurs, ainsi qu'une fracture de plus en plus nette entre les plus diplômés et les moins diplômés.

Dans cet univers complexe, les solutions ne peuvent être simplistes. Mais des marges de progression importantes continuent d'exister. Elles nous semblent pour bon nombre accessibles à court ou moyen terme et font l'objet de nos propositions ci-dessous.

# 2

## Propositions – vers une flexibilité soutenable

### III. L'INTÉRÊT À AGIR DES ENTREPRISES : L'ÉMERGENCE D'UNE « RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES » EN MATIÈRE D'EMPLOI

Face à ce tableau contrasté, de quels leviers d'action disposent les entreprises ? Quel peut être leur intérêt à agir ? Leur responsabilité – sur le plan juridique mais aussi éthique – est-elle engagée dans le développement de la flexibilité ?

#### **1. La naissance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

Les grandes entreprises, notamment celles qui ont été interrogées lors de cette enquête, recourent souvent moins aux FPE que la moyenne des entreprises de leur branche. Fréquemment, dans leurs bilans sociaux, figure ainsi en bonne place le niveau de recrutement en CDI et la baisse du nombre des CDD. Derrière ces bons bilans – dans lesquels ne figurent pas les relations avec les sous-traitants –, il faut sans doute distinguer deux éléments distincts.

Le premier renvoie au développement de bonnes pratiques, dont il sera question un peu plus loin.

Le second correspond à l'évolution de l'organisation et de la structure des grandes entreprises, évolution engagée depuis les années 1970, mais qui a connu ces deux dernières décennies une profonde accélération (cf. diagnostic) : recentrage autour du cœur de métier, développement d'organisations flexibles et plus réactives – entre-

prises-réseaux –, internationalisation. La grande entreprise industrielle des années 1960-1970 était en quelque sorte une « entreprise globale », tous les corps de métier ou presque y étaient représentés. Jacques Khélif, actuellement directeur du développement durable chez Rhodia et ancien ouvrier de la chimie, décrit ainsi cette organisation :

« Lorsque l'entreprise était une entreprise globale, lorsque j'ai commencé à travailler j'avais 16 ans et demi, j'ai connu tout de même dans l'entreprise, des charpentiers, des menuisiers, des verriers... cette entreprise globale qui en gros couvrait l'essentiel des tâches nécessaires à son fonctionnement, des tâches soit directement corrélées à son métier ou le rendant possible. »

Si la notion de responsabilité sociale n'avait pas encore émergé dans son sens actuel, l'entreprise se trouvait directement responsable d'un nombre beaucoup plus considérable de personnes, notamment de travailleurs peu qualifiés. En particulier, au sein des vastes *marchés internes* – voir p. 31 et suivantes – des entreprises, l'organisation des mobilités horizontales – reclassement des salariés âgés sur des tâches moins pénibles par exemple – et verticales – promotions – était rendue plus facile.

Aujourd'hui, l'exercice de cette responsabilité au sein de l'entreprise-réseau, non plus globale mais globalisée, dont les marchés internes ont été « déstabilisés », ne peut s'exercer que différemment.

Nous comprenons dès lors mieux l'émergence d'un nouveau discours, d'un nouveau paradigme de gouvernance autour de la « responsabilité sociale des entreprises ».

La première phase de la mutation des entreprises a coïncidé avec un discours centré sur les « *shareholders* » – qui fixait comme objectif principal aux dirigeants la création de valeur pour l'actionnaire<sup>144</sup>. Il s'agissait alors de rendre l'entreprise plus efficiente dans un contexte de compétition accrue et de profondes restructurations des organisations. Resserrées autour de leur cœur de métier, les grandes entreprises ont alors vu le champ de leurs responsabilités légales et extra-légales diminuer : elles se sentaient notamment moins concernées par le devenir de ceux qui n'étaient plus leurs employés.

Pourtant, de nombreux autres acteurs, institutions, territoires continuaient d'être affectés, directement ou indirectement, par les politiques des entreprises : entreprises clientes ou sous-traitantes avec leurs employés, communautés locales, etc. Ainsi,

---

**144.** Ce mode de gouvernance, inspiré des théories de l'agence et du problème dit « principal/agent » en économie, devait prévenir un problème de conflit d'intérêt entre les intérêts des dirigeants – les agents – et ceux des actionnaires – les principaux, propriétaires de l'entreprise. En développant des mécanismes d'intéressement aux résultats financiers de l'entreprise pour les dirigeants, les intérêts de ces derniers devaient alors converger avec ceux des actionnaires.

dans un second temps, comme si le balancier de la responsabilité de l'entreprise avait trop penché vers son versant « friedmanien <sup>145</sup> », une vision élargie de la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants s'est fait jour. La volonté de prendre davantage en compte l'ensemble des « parties prenantes » (*stakeholders*), au-delà du cercle étroit des actionnaires, des cadres (dirigeants) et des clients directs, a alors fait naître ou renaître l'idée d'une « responsabilité sociale – ou sociétale – de l'entreprise ». On parle aujourd'hui indifféremment de RSE ou de développement durable <sup>146</sup>.

## 2. La RSE des entreprises et l'emploi flexible

La RSE est souvent évoquée au sujet de problèmes environnementaux. Mais elle joue un rôle croissant en matière d'emploi. Elle prend au moins trois directions différentes.

### 2.1. Des responsabilités croissantes vis-à-vis des salariés permanents

Le problème des conditions de travail est revenu au premier plan, alimenté par la récurrence de suicides attribués à un mal-être au travail et le scandale de l'amiante. Les entreprises n'ont donc plus seulement à gérer les conséquences de leurs politiques d'emploi « quantitatives », en particulier leurs pratiques de licenciement. Mais elles sont désormais considérées comme également responsables de la santé de leurs salariés, de leur bien-être, de l'évolution de leurs qualifications et compétences, etc. Elles doivent aussi promouvoir la diversité, de manière volontariste <sup>147</sup> mais parfois aussi sur le mode de la contrainte <sup>148</sup>.

---

**145.** L'économiste Milton Friedman déclarait ainsi en 1970, dans un célèbre article du *New York Times Magazine* : « The social responsibility of business is to increase its profits » (*New York Time Magazine*, 13 septembre 1970)

**146.** Compte tenu du flou qui entoure la définition de ces concepts, nous ne croyons pas utile de les distinguer et utiliserons plutôt celui de RSE : à tort ou à raison, la notion de développement durable renvoie plutôt dans l'imaginaire collectif aux questions écologiques.

**147.** Comme en témoignent la signature par de nombreux grands groupes d'une « Charte de la diversité en entreprise » à l'initiative de Claude Bébéar et Yazid Sabeg en octobre 2004.

**148.** Dans le cadre de l'Agence pour la rénovation urbaine (Anru), les appels d'offre sont assortis de « clauses d'insertion » qui imposent aux entreprises – principalement dans le secteur du bâtiment – qui ont remporté les marchés publics un quota d'heures réservé à des personnes en insertion issues de quartiers en difficulté.

## **2.2. Une responsabilité morale et juridique vis-à-vis des sous-traitants et des salariés flexibles**

Au milieu des années 1990, l'« affaire Nike » a révélé au grand public les pressions exercées par l'entreprise américaine pour obtenir les prix les plus bas possibles, sans tenir compte des conditions de travail des salariés de ses sous-traitants en Asie du Sud-Est. Face au scandale, l'entreprise a réagi en admettant sa responsabilité sociale pour l'ensemble de sa *supply chain* et a étendu les procédures d'audit de la maison mère à ses sous-traitants. Malgré l'absence de risque sur le plan légal, le dommage réputationnel ne laissait pas d'autres choix à la marque. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises coopèrent avec des ONG au plan local – c'est par exemple le cas de Lafarge – pour garantir le respect des bonnes pratiques : les grandes entreprises ne doivent pas seulement appliquer la législation locale dans des pays au droit social peu développé, elles doivent aussi montrer l'exemple.

En France, de manière croissante, les salariés des sous-traitants, dont le sort dépend étroitement d'une grande entreprise plus connue et plus solvable, n'hésitent plus à réclamer directement auprès de cette dernière des indemnités en cas de plan social. Sur les chantiers du bâtiment, lorsqu'on découvre la présence massive de travailleurs illégaux, c'est vers le maître d'ouvrage et non vers les sous-traitants que l'on se tourne. De même, de spectaculaires affaires de requalification – à La Poste, chez Danone, Renault, Autoroute Paris-Rhin-Rhône – révélant au grand jour le cas de salariés qui avaient cumulé des centaines de contrats de travail – CDD ou intérim – avec un même employeur montrent la progression conjointe du risque juridique et du risque réputationnel associés à des pratiques illicites.

## **2.3. Des attentes croissantes de l'opinion et des politiques**

Une pression croissante de l'opinion et des pouvoirs publics s'exerce donc sur les entreprises afin qu'elles prennent en considération l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de production dans leur politique sociale.

Cette pression prend surtout des chemins extra-légaux lorsqu'une entreprise est amenée à changer ses pratiques sous peine de perdre des clients, certaines subventions, ou de futurs jeunes collaborateurs, de plus en plus attentifs à la réputation des entreprises.

Mais elle provient également d'un cadre légal qui commence à se structurer.



La Commission européenne a ainsi consacré un livre vert à la RSE en enjoignant les entreprises à intégrer « les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». En France, les lois NRE (article 16) de 2001, puis les lois Grenelle I et II lui ont donné un cadre légal – peu contraignant –, obligeant les entreprises cotées à communiquer annuellement sur leur politique RSE.

Pour toutes ces raisons, la RSE ne peut plus être considérée comme un accessoire cosmétique au service de la communication des entreprises : les enjeux juridiques, réputationnels, et, en dernière analyse, économiques, rendent nécessaires sa prise en compte, tout particulièrement dans les grandes entreprises toujours en première ligne.

Ce rôle décisif des entreprises implique des responsabilités nouvelles et particulièrement lourdes, dans un contexte économique difficile et contraignant qui diminue les marges de manœuvre. La gestion de l'emploi flexible est, de tous les sujets qui composent la RSE, sans doute l'un des plus complexes : en dehors du cas des salariés en CDD, qui sont directement employés par l'entreprise, la qualité de l'emploi des sous-traitants et des intérimaires dépend aussi des pratiques de leur employeur légal. La tentation est alors grande pour les deux acteurs de se défaire de leur responsabilité l'un sur l'autre.

Les propositions qui suivent entendent pourtant montrer, de manière pragmatique, comment les entreprises peuvent se saisir de ces responsabilités nouvelles et créer les conditions d'une flexibilité de l'emploi soutenable.

## IV. INTÉRÊT ET LIMITES DU « CONTRAT UNIQUE » DE TRAVAIL COMME RÉPONSE AU DUALISME DU MARCHÉ DU TRAVAIL

### 1. La proposition du contrat unique

Tandis que les principaux partis politiques et syndicats ont renoncé, depuis le début des années 1980 environ, à exiger la suppression du travail temporaire ou des CDD <sup>149</sup>, cette proposition a resurgi de manière originale chez certains économistes.

De nombreux rapports – rapports Cahuc-Kramarz, Camdessus et Blanchard-Tirole, travaux récents de l'Institut Montaigne <sup>150</sup> – préconisent ainsi la disparition conjointe des contrats temporaires et du CDI actuel. L'idée est donc de mettre fin au dualisme *juridique* du marché du travail. Comme l'expliquent Cahuc et Kramarz :

« La dualité entre CDD et CDI induit une répartition inégalitaire des risques liés à la conjoncture, qui sont prioritairement supportés par les jeunes, et plus généralement par les populations les plus fragiles qui occupent prioritairement les emplois à durée déterminée <sup>151</sup>. »

Pour expliquer cette situation, ces auteurs insistent sur les effets pervers induits par la discontinuité des coûts de licenciements en fonction du statut et de la durée d'emploi. Tout d'abord, le coût de la fin d'un CDD est facile à anticiper – prime de précarité –, à la différence de celui du licenciement d'un salarié en CDI. Si les indemnités légales de licenciement pour un CDI sont théoriquement faibles, le coût d'un licenciement en CDI pour motif individuel ou économique devient très élevé dès lors qu'il est jugé « sans cause réelle et sérieuse » : six mois de salaire minimum. Or, les salariés français contestent très fréquemment leurs licenciements <sup>152</sup>, avec des chances de succès assez grandes <sup>153</sup>. Les employeurs, découragés par cet effet de seuil et l'incertitude juridique pesant sur les CDI, préféreraient alors « faire tourner » des CDD au lieu d'embaucher en CDI.

---

**149.** Le programme commun de la gauche de 1978 prévoyait encore la suppression de l'intérim. Le gouvernement Mauroy et son ministre du travail Auroux renoncèrent à ce projet en privilégiant la mise en place de négociations entre partenaires sociaux. Ces négociations aboutirent au statut actuel de l'intérimaire, plus ou moins achevé avec l'ANI de 1990, sans doute un des plus aboutis aujourd'hui en Europe.

**150.** Danielle Nees, *15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors*, Institut Montaigne, 2010.

**151.** Pierre Cahuc et Francis Kramarz, *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle : rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale*, Paris, Documentation française, 2005, p. 21.

**152.** C'est le cas d'un quart d'entre eux entre le début des années 1990 et 2003 selon l'OCDE contre 22 % des Allemands mais 7 % des Britanniques et 0,03 % des Américains... Cité par P. Cahuc et F. Kramarz, *ibid.*, p. 141.

**153.** Évelyne Serverin et Brigitte Munoz Perez, *Le Droit du travail en perspective contentieuse 1993-2003*, ministère de la Justice, direction des affaires civiles et du sceau, cellule études et recherches, 2005.

Afin de remédier à cette situation, ces différents auteurs recommandent de fusionner CDD, CDD d'usages et CDI dans un dispositif de contrat unique<sup>154</sup>. Cette unification passerait d'abord par un alignement des droits des salariés en début de contrat unique – zéro à dix-huit mois – sur ceux des CDD actuels – versement de la prime de précarité –, sans pour autant que soit rendue obligatoire une durée minimale de mission. Par ailleurs, en matière de licenciement économique, au contrôle de la règle de droit par le juge seraient substituées des incitations de nature financière. L'obligation de reclassement serait remplacée par une cotisation versée à des services de l'emploi dont les moyens et l'efficacité seraient accrus.

En pratique, ces dispositions permettraient aux employeurs de licencier beaucoup plus rapidement pour un motif économique, sans incertitude juridique<sup>155</sup>. Mais en contrepartie, ils seraient davantage tenus responsables financièrement de leur politique de ressources humaines. Ainsi, l'entreprise serait d'autant plus mise à contribution que sa propension à licencier serait élevé – via une modulation de ses cotisations chômage en fonction de sa politique de ressources humaines. Comme le résume un rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi :

« Il s'agirait de passer d'une logique de protection par le droit du salarié à une logique de marché<sup>156</sup>. »

## 2. Un diagnostic intéressant mais une solution trop générale

Malgré une certaine fortune parmi les politiques et les hauts fonctionnaires, la proposition du contrat unique a été presque unanimement rejetée par les juristes, rejoints par certains économistes et le Conseil d'orientation de l'emploi<sup>157</sup> dans un rapport de 2008.

**154.** Depuis quelques années, parmi les propositions de réformes les plus médiatisées, figurent l'unification des systèmes des retraites grâce à un dispositif par points, la fusion de l'ensemble des impôts pesant sur les individus, et le contrat unique. Si la simplification est sans doute une nécessité dans le maquis des politiques sociales actuelles, la solution radicale de l'unification des régimes, sous couvert d'exigence de justice, oublie que la complexité actuelle, si elle est souvent excessive, traduit aussi celle du réel.

**155.** Or, selon Pierre Cahuc et Francis Kramarz (dans *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle : rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale*, op. cit., p. 39), « [Le contrôle des motifs économiques] est aléatoire du fait de l'hétérogénéité des critères des juges et du talent des avocats. » (Cité et analysé par François Eymard-Duvernay, « L'encadrement juridique du licenciement mis en question par les économistes », *Connaissance de l'emploi*, 4 pages du Centre d'études de l'économie, août 2004, n° 6, p. 2.)

**156.** *Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels*, op. cit., p. 93.

**157.** *Ibid.*, pp. 89-96.

## 2.1. Le motif du licenciement : une exigence du droit européen et international

Tout d'abord, la proposition de contrat unique ne traite pas du sort réservé au motif personnel de licenciement <sup>158</sup>. Or, compte tenu des engagements internationaux et européens de la France – article 4 de la convention OIT n° 158 de la France, article 30 de la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne –, il paraît impossible d'obliger un salarié à renoncer à la possibilité de contester son licenciement au-delà d'une durée « raisonnable ». C'est d'ailleurs sur le fondement de ces textes que le contrat première embauche et le contrat nouvelles embauches, qui privaient les salariés de ce droit pendant les deux premières années du contrat, ont été attaqués avec succès devant les tribunaux, avant de disparaître du Code du travail.

## 2.2. Une vision simpliste du droit et du monde du travail

Plus fondamentalement, les propositions de contrat unique saisissent mal l'articulation complexe entre les règles de droit, les politiques de recrutement des entreprises et les exigences de justice sociale. Le juriste François Gaudu remarque ainsi :

« On n'est pas en présence d'une doctrine " patronale ", mais plutôt d'une idéologie disciplinaire. Remplacer les notions floues, qui réclament interprétation, donc jugement, par des incitations, c'est en somme mettre la technique à la place du droit. Précisément, cela n'est pas possible et une théorie qui prétend agir ainsi, méconnaissant " l'épaisseur du droit ", donc la réalité, n'est donc pas " scientifique " <sup>159</sup>. »

La proposition de contrat unique a certes le mérite de résumer à grands traits les dysfonctionnements actuels du système. Mais, faute de s'interroger réellement sur les causes de la flexibilité de l'emploi, la vision implicite, globalisante, du rôle du droit et du marché du travail qu'elle véhicule ne garantit ni son efficacité économique ni sa soutenabilité sociale.

Elle fait d'abord l'économie, comme le remarque F. Gaudu, de la « réalité ». Le caractère universel de cette solution semble en effet incompatible avec la complexité que nous avons mise au jour dans notre diagnostic. La lecture sous-jacente du marché du travail véhiculée par les théories du contrat unique repose sur trois éléments : la plupart – ou une part considérable – des emplois temporaires sont des emplois permanents en

---

**158.** Il ne dit rien non plus du sort qu'il réserverait au contrat intérimaire : le CTT entre une agence et son intérimaire deviendrait-il lui aussi un « contrat unique » ?

**159.** François Gaudu, « De la flexibilité à la sécurité sociale professionnelle. L'emploi entre mobilité et stabilité », *Formation emploi*, 2008, p. 80.

puissance ; le comportement des employeurs en matière de flexibilité est rationnel puisque existe aujourd'hui un régime juridique qui « désincite » à l'embauche de permanents ; il faut donc corriger ce système d'incitation <sup>160</sup>.

Mais le degré de validité de la première hypothèse, dont pourtant découle l'ensemble du raisonnement, n'est jamais questionné. Or, *quid* des emplois temporaires pour ainsi dire par nature : remplacement de salariés absents, malades, en congés maternité, emplois saisonniers, pics d'activité, etc. ? Par ailleurs, faut-il imaginer une forme contractuelle unique, définie au plan national selon des modalités forcément complexes et lourdes à modifier, pour des personnes et des secteurs extrêmement divers ? Un ancien haut responsable d'un syndicat de salariés que nous avons rencontré indique ainsi :

« [l'idée que] cette progression [de l'emploi atypique] se ferait au cœur de l'emploi stable et effriterait [...] l'emploi stable ? Non. Ça se fait à côté. Cela exploite de nouvelles formes de relations économiques, c'est-à-dire de rapports entreprises clients ; la flexibilité, elle est d'abord la variété du client. [...] C'est ces formes qui deviennent le cœur du développement de la nouvelle économie, cela ne veut pas dire que ça fait disparaître l'ancienne. »

S'il ne s'agit pas de minimiser l'existence de fraudes à la loi, il faut surtout prendre acte des mutations considérables de l'appareil productif depuis les années 1970 – voir diagnostic, p. 29 et suivantes –, sans doute bien davantage responsables du développement de la flexibilité de l'emploi que les « effets pervers <sup>161</sup> » de la législation du travail française :

« Qu'il y ait fraude ou non, les conséquences sur les relations de travail de la remise en question des frontières de l'entreprise sont considérables. Mais, et c'est là un paradoxe, au lieu de rattacher ces conséquences à une crise économique, comme on l'a fait pendant trente ans, il faut maintenant admettre qu'une partie d'entre elles procèdent de la croissance et de l'innovation <sup>162</sup>. »

Ces remarques, empruntées volontairement à des acteurs qu'on peut difficilement soupçonner de complaisance à l'égard du patronat, soulignent que le développement de l'emploi flexible n'est pas seulement l'ombre portée de la crise et de la législation protectrice du travail. Il a partie liée avec les politiques d'innovation des entreprises. L'emploi flexible est inéluctable. *Cela ne veut pas dire pour autant qu'il soit toujours bénéfique aux salariés et qu'il soit aujourd'hui géré de la meilleure manière possible.*

**160.** Il y a sans doute un quatrième élément : de nombreux « précaires » mériteraient d'être employés à la place de permanents surprotégés, améliorant ainsi le niveau de compétitivité des entreprises.

**161.** Olivier Blanchard et Augustin Landier, « The perverse effects of partial labour market reform : fixed-term contracts in France », *The Economic Journal*, juin 2002, vol. 112, n° 480, pp. 214-244.

**162.** François Gaudu, « Entre concentration économique et externalisation : les nouvelles frontières de l'entreprise », *op. cit.*, p. 472.

### 2.3. Surestimation et sous-estimation du rôle du droit

Il n'est pas non plus étonnant que des théories qui se méfient excessivement du rôle du droit en apprécient mal la portée et la fonction véritables. Ainsi, déduire de la fin des formes contractuelles actuelles celle des discriminations à l'œuvre sur le marché du travail – discriminations au sens large fondées sur l'âge, le sexe, les origines ethniques, le niveau de qualification, etc. – est sans doute accorder un poids excessif au droit du travail. Comme le remarque le Conseil d'orientation pour l'emploi :

« Avec un contrat unique, il n'est pas certain que les mêmes publics ne continuent pas à enchaîner de courts contrats uniques sans plus accéder qu'avant à l'emploi de longue durée <sup>163</sup>. »

Et ce d'autant plus qu'avec le contrat unique pourraient disparaître les garanties très fortes dont jouissent aujourd'hui les salariés en CDD ou en intérim – voir diagnostic p. 60 et suivantes –. À moins que la rupture de ces contrats courts, par souci d'équité entre les salariés, n'ouvre la voie au contentieux : dans ce cas le remède serait pire que le mal. Enfin, il semble intéressant de remarquer qu'au Japon, où le droit de licenciement est plutôt moins développé qu'en Europe, on licencie très peu les salariés des grandes entreprises : le droit n'explique pas tout.

Avec le contrat unique, nous pourrions ainsi chasser la proie pour l'ombre : il ne changerait pas grand-chose à la situation des salariés les mieux insérés ; les CDI les moins sûrs seraient déstabilisés ; quant aux salariés flexibles, ils seront toujours – comme dans les années 1960 où le « CDI » n'existait pas – plutôt jeunes, plutôt immigrés, plutôt peu qualifiés et auront perdu les garanties – insuffisantes mais importantes en comparaison européenne et mondiale – qu'ils ont aujourd'hui.

Enfin, un tel système semble aussi ignorer la fonction régulatrice du droit dans les relations du travail et dans la société. Le droit ouvre en effet de multiples espaces de négociation et de résolution des conflits qu'il semblerait dangereux et contre-productif de vouloir supprimer : salariés et employeurs ne vont pas aux prud'hommes, ne négocient pas des accords collectifs, ne font pas pression auprès du législateur simplement par appât du gain ou dans le désir de triompher de l'autre, mais aussi pour faire valoir, expliquer, justifier leurs contraintes et trouver des espaces de compromis. Cette dyna-

---

163. *Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels*, op. cit., p. 95.

mique conflictuelle présente le désavantage certain d'être difficilement mesurable : mais est-elle pour autant nécessairement moins efficace, si on réfléchit à l'améliorer, qu'un système d'incitations dont les effets ne sont souvent prévisibles qu'*ex ante* ?

### **3. Conclusion : de la flexibilité honteuse à la flexibilité positive et soutenable**

Un de nos interlocuteurs lors de cette mission nous confiait sur le mode de la dérision :

« Dans un monde idéal, l'intérim, les CDD n'existeraient pas ! »

Ce monde idéal n'existe pas. Surtout, contrairement à une image tenace, ce monde n'a probablement jamais existé, sinon en projet – voir notre encadré sur l'histoire de la construction du CDI et des formes d'emplois précaires, p. 37-39. Les CDD et les contrats de travail temporaire n'ont pas émergé subitement dans un univers idyllique caractérisé par une sécurité d'emploi généralisée<sup>164</sup>. Les lois qui leur ont donné une forme légale – loi de 1972 pour le travail temporaire, remaniée plusieurs fois, notamment en 1982 et 1990 ; loi de 1979 pour les CDD, durcie elle aussi en 1982 et dont la forme actuelle n'a pas beaucoup évolué depuis une loi de 1990 – ont souvent eu pour fonction d'encadrer, de contrôler des pratiques existantes. La loi de 1979 n'a pas « inventé » le contrat à durée déterminée ! Les contrats saisonniers, les temps partiels ont toujours existé dans le secteur du commerce, de l'hôtellerie-restauration ; la flexibilité dans l'industrie résultait il n'y a pas si longtemps d'une modulation beaucoup plus grande des horaires – et des salaires – lorsque les ouvriers n'étaient pas encore mensualisés ; les formes d'intermédiation entre offre et demande de travail temporaire, comme celles qui sont offertes aujourd'hui de manière professionnelle par les agences d'emploi du travail temporaire, existaient d'autant plus dans les années 1950-1970 que les services publics d'emploi étaient peu performants – l'ANPE n'a été créée qu'en 1967.

Notre diagnostic nous a ainsi aidés à prendre conscience du besoin *simultané* des entreprises en salariés stables et flexibles. C'est pourquoi nous appelons à passer

<sup>164</sup>. Il y a d'ailleurs un biais statistique qui n'est jamais relevé : 1982, date où l'enquête Emploi souligne pour la première fois l'incidence de l'« emploi précaire », correspond aussi à un creux important des pratiques de flexibilité des entreprises ; dans l'attente des nouvelles lois (Auroux), les entreprises, dans le contexte anxigène des nationalisations, ont préféré suspendre leur recours aux emplois atypiques. Le chiffre d'affaires de la branche intérim a ainsi été divisé par deux dans l'année qui a suivi l'élection de François Mitterrand. Or, on prend toujours comme point de référence l'année 1982, tandis que la flexibilité mesurable était sans doute supérieure au milieu des années 1970, décennie – comme les années 1960 –, exclue de toutes les analyses statistiques sur l'emploi flexible.

d'une vision de la « flexibilité honteuse » à une vision *positive*, réaliste et soutenable de cette flexibilité. Dès lors, 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.

La pluralité des situations – et donc des pistes à suivre – caractérise le rapport des entreprises françaises à la flexibilité, qu'il s'agisse des motifs de recours ou des modalités de sa mise en œuvre. *Face à cette complexité, les solutions sont alors davantage à chercher dans des mécanismes ad hoc, mobilisant la responsabilité sociale des entreprises, l'ensemble des partenaires sociaux aux échelons pertinents, ainsi que les salariés bien entendus.* 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, *ne faut-il pas imaginer des formes de protection à la fois plus proches du terrain, plus modestes et plus innovantes qu'un « contrat unique » ?*

Au risque de paraître conservateurs, notre axe de développement d'une flexisécurité à la française ne se déclinera donc pas au conditionnel, mais s'appuiera sur l'existant, à la fois sur la mise en valeur des bonnes pratiques et le rejet des mauvaises.



## V. RENDRE L'EMPLOI FLEXIBLE SOUTENABLE

### 1. Revoir les conditions du compromis entre flexibilité interne et flexibilité externe

Le constat d'une demande simultanée de flexibilité et de stabilité de la part des entreprises nous a conduits à écarter tout projet de réforme dont le ressort unique serait de favoriser le licenciement des *insiders*. Dans ce domaine, la loi du 25 juin 2008 introduisant la possibilité d'une rupture conventionnelle du contrat de travail nous semble une première réponse – équilibrée et compatible avec les traditions de gestion des ressources humaines françaises <sup>165</sup> – au problème de la rigidité des licenciements individuels. En revanche, la législation – et la jurisprudence – sur les licenciements économiques et les plans sociaux reste complexe, coûteuse et porteuse d'une grande insécurité juridique. On peut trouver dans de nombreux autres rapports des propositions visant à la réformer, nous n'y reviendrons donc pas.

Nous ne nions donc pas les effets néfastes d'une protection de l'emploi protégeant excessivement les *insiders* au détriment des nouveaux entrants et des salariés cantonnés aux segments périphériques du marché du travail. Mais cette protection excessive n'est pas seulement à mettre sur le compte du droit du licenciement.

Elle possède également d'autres origines juridiques – trop grande rigidité des clauses régissant le contrat de travail – et culturelles – rôle central du management.

#### 1.1. Assouplir les conditions d'exécution du contrat de travail en cas de crise

Les entreprises ont réagi à la crise en développant la flexibilité interne : chômage partiel (300 000 salariés au plus fort de la récession) ; baisse des heures supplémentaires ; développement de la mobilité interne. Néanmoins, la suppression des FPE, les ruptures de contrats avec des sous-traitants ont constitué la première variable d'ajustement des entreprises, faisant peser, plus encore que de coutume, la majorité du risque économique sur les salariés en emplois flexibles. Cette bipartition du marché du travail s'explique en partie par le retour d'expérience des crises passées et obéit à des motifs légitimes : maintenir les compétences essentielles dans l'entreprise d'une part, accroître sa réactivité de l'autre. Mais ne serait-il pas possible de mieux répartir cet effort de flexibilité en favorisant une plus grande souplesse dans les conditions d'exécution

**165.** Comme le soulignait l'économiste Gilles Saint-Paul il y a déjà dix ans : « [n'] existe-t-il [pas] une approche plus pragmatique, une sorte de "troisième voie" dans laquelle, plutôt que de préconiser une réduction des avantages sociaux, on considérerait la demande de protection sociale de la société française comme un acquis et, au lieu de la réduire, on tenterait d'en rendre le fonctionnement plus compatible avec le plein-emploi et l'efficacité économique ? » (« Comment accroître la flexibilité du travail tout en préservant la protection du salarié », *Les Échos*, 25 avril 2000.)

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. Ainsi, il s'agirait de faire baisser mécaniquement le besoin en flexibilité externe et de diminuer le coût d'opportunité d'une embauche en CDI ou en FPE de longue durée pour les entreprises.

Une telle évolution se heurterait néanmoins à l'architecture actuelle du droit social. Celle-ci se caractérise par un cercle vicieux qu'il semble très difficile de rompre. Comme le remarquent l'avocat Jacques Barthélémy et l'économiste Gilbert Cette, le droit social français est en effet d'essence essentiellement réglementaire, et de ce fait très rigide ; les partenaires sociaux ensuite, divisés et peu représentatifs, peinent à faire émerger des solutions de compromis innovantes, notamment en cas de crise ou de mutations économiques importantes – émergence des TIC par exemple. Ces deux caractéristiques se renforcent l'une l'autre : le droit social a d'autant moins besoin des partenaires sociaux que son origine est d'abord réglementaire – donc de nature politique – ou jurisprudentielle, et que la technique d'extension des conventions collectives permet d'obtenir un effet maximal d'une négociation *a minima* ; l'intérêt à se syndiquer s'en trouve singulièrement réduit (8 % environ de syndiqués en France chez les salariés contre 25 % en moyenne dans les pays de l'OCDE) ; face à l'inefficacité de la négociation collective, le besoin d'une régulation étatique se fait toujours plus sentir... Comme l'indique Thomas Philippon :

« Il existe un cercle vicieux évident dans lequel la mauvaise qualité du dialogue social peut justifier l'intervention de l'État, cette intervention déresponsabilisant en retour les négociateurs potentiels et détruisant finalement les incitations au dialogue qu'elle aurait pourtant dû protéger <sup>166</sup>. »

Paradoxalement, c'est sans doute dans le domaine du temps de travail, très souvent décrié, que la loi offre le plus de liberté aux partenaires sociaux. Des possibilités de dérogation par la négociation collective existent en effet depuis les lois Auroux et ont été renforcées depuis les récents assouplissements de loi sur les 35 heures <sup>167</sup>. Mais la rigidité domine en revanche en matière de rémunération – salaire minimum revalorisé

---

**166.** Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, coll. « La République des idées », Seuil, 2007, pp. 48-49. Cité par Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique*, Conseil d'analyse économique, 2010, p. 31.

**167.** Même si nous sommes loin de la situation allemande, où le temps de travail légal varie selon les branches et les conventions collectives – trente-cinq heures dans la métallurgie, mais quarante et une heures dans la fonction publique dans quelques *Länder*.

de manière automatique –, de conditions de travail, d'emploi, de formation, dont l'adaptation par voie conventionnelle est souvent difficile.

Pourtant, quelques exemples pendant la crise nous montrent la pertinence de cette voie rarement empruntée. Ainsi, l'entreprise Poclairn Hydraulics, confrontée à de très graves difficultés pendant la crise – jusqu'à 40 % de baisse de chiffre d'affaires – a entamé un cycle de négociations avec les syndicats pour protéger l'emploi en échange de concessions sur les conditions d'emploi. En avril 2009, syndicats et direction signaient un plan prévoyant trente-sept jours de chômage partiel et une modification des horaires. En outre, d'avril à décembre, l'accord prévoyait le passage du temps de travail de 35 heures effectives (payées 37 h 30) à 27 h 30 (payées 30 heures). Trente-neuf salariés sur cinq cent quatorze, proches de la retraite, sont alors partis<sup>168</sup>. Les autres ont accepté cette concession, évitant ainsi un plan social.

Un tel accord en France est rare. En Allemagne, en revanche, 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*, ont vu le jour. Cette souplesse, si elle était encouragée par une plus grande autonomie de la démarche conventionnelle<sup>169</sup>, sur le modèle proposé par Cette et Barthélémy, ne permettrait-elle pas un recours moins systématique aux FPE et à la sous-traitance comme soupapes de sécurité en cas de crise ? J. Barthélémy et G. Cette<sup>170</sup> proposent ainsi que « la possibilité de déroger par accord collectif [soit étendue] à toutes les dispositions du droit français qui ne répondent pas à des préoccupations d'ordre public<sup>171</sup> ». La mise en œuvre d'un tel projet semble se heurter à de nombreux obstacles, mais l'horizon qu'il dessine va incontestablement dans la bonne direction.

## PROPOSITION 1

*Mettre en place des dispositifs de flexibilité interne, négociés par les partenaires sociaux, susceptibles d'accroître la marge de manœuvre des entreprises en cas de soudaine récession.*

<sup>168</sup>. Béatrice Pujebet, « Poclairn baisse les salaires pour éviter un plan social », *Le Figaro*, 18 avril 2009.

<sup>169</sup>. Notons que l'accord de Poclairn Hydraulics devait être validée par la Direction départementale du travail et de l'emploi.

<sup>170</sup>. On trouvera un résumé de l'esprit de ces propositions dans Jacques Barthélémy, « Du droit du travail au droit de l'activité professionnelle », *Sociétal*, 2011, vol. 2<sup>e</sup> trimestre, n° 72, pp. 20-26.

<sup>171</sup>. Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique*, *op. cit.*, p. 51.

## **1.2. Favoriser les pratiques managériales innovantes et adaptées à la situation économique et sociale de l'entreprise**

Si une évolution de la législation et une réforme réussie du « dialogue social » sont souhaitables, encore faut-il que les partenaires sociaux choisissent effectivement de faire de la flexibilité un enjeu central de leurs négociations. En outre, toute évolution des règles juridiques et de la « culture » des relations sociales prendra incontestablement du temps. Il est alors de la responsabilité des entreprises de prendre les devants et d'innover en matière de gestion de la flexibilité.

La réorganisation récente des activités de distribution de courrier et d'accueil de la clientèle de La Poste fournit un bon exemple d'une transition rapide et bénéfique d'un système de flexibilité à un autre.

La Poste, administration publique jusqu'en 1990, est devenue à partir de cette date un établissement public à caractère industriel et commercial. Ce nouveau statut empêchait le recrutement de contractuels de la fonction publique auxquels se sont substitués des CDD et des intérimaires de droit privé – les ACO, agents contractuels de droit privé. Cette transition ne s'est pas faite sans difficulté.

Les règles d'utilisation des contractuels sont en effet beaucoup plus souples que celles qui régissent les FPE de droit privé : « À l'époque, il n'y avait à peu près pas de contraintes... vous preniez, vous arrêtiez, vous recommenciez », indique ainsi un responsable des services RH. Or, cette très grande souplesse autorisait un mode d'organisation de la main-d'œuvre assez favorable aux salariés permanents. Ils pouvaient prendre massivement leurs vacances en juillet et en août ; les tournées étant individuelles, chaque absence rendait nécessaire l'embauche d'un remplaçant et ne pesait donc pas sur les autres salariés ; enfin, les périodes les plus intenses étaient souvent gérées grâce à de la main-d'œuvre extérieure et les enfants du personnel étaient prioritaires pour décrocher des CDD ou des missions d'intérim pendant les vacances.

La Poste, prenant insuffisamment en compte la nouvelle donne juridique créée par le passage sous statut d'Epic, a prolongé pendant des années cette forme d'organisation duale de la main-d'œuvre, et s'est vue condamnée à plusieurs reprises dans les années 2000 pour non-respect des conditions d'usage des FPE. Plusieurs anciens agents contractuels ont ainsi obtenu la requalification de leurs contrats en CDI.

Face aux protestations des nombreux salariés en contrats précaires et au risque croissant de requalifications, La Poste a alors décidé de réagir au début des années 2000. L'analyse fut alors la suivante :

« [ces affaires de requalification] nous ont amenés à réfléchir. [...] Sur cette question du “ faut-il recourir, quel est le besoin économique de recours à la flexibilité de la part des entreprises ”, la réponse la plus souvent apportée par les entreprises, que ce soit pour l'intérim ou les CDD (mais il ne faut pas non plus oublier la sous-traitance), [témoigne] malheureusement souvent d'un manque de réflexion, d'un manque de travail en profondeur sur les formes de flexibilité interne que l'on peut organiser, d'une réflexion insuffisante sur la flexibilité des organisations justement, pour éviter la flexibilité externe de l'emploi. [...] Je pense que le recours massif aux CDD et à l'intérim peut correspondre – pas pour tout le monde bien sûr - dans certaines organisations, dans certaines activités, dans certains secteurs, à une solution de facilité. [...] En réalité, une organisation plus en amont, c'est-à-dire une observation plus en amont des cycles de la flexibilité peut en partie l'éviter. Nous, par exemple, on sait qu'il faut tous les étés avoir recours massivement à des CDD, à de l'intérim, toutes les vacances... Ou bien qu'il y a plus de monde samedi, il y a plus de courrier à distribuer certains jours de la semaine par rapport à d'autres... Si vous attendez juste de constater que les gens ne sont pas là pour avoir recours aux CDD ou à l'intérim, oui c'est la solution facile... Si vous vous y prenez plus en amont, à ce moment-là, ça vous permet d'avoir des organisations du travail qui vous permettent d'anticiper cela ».

*Au-delà du cadre juridique, la réflexion amont des managers et de la fonction RH sur les besoins en main-d'œuvre de leur organisation est absolument décisive.* Elle s'est traduite par la réorganisation des bureaux de poste et le lancement du programme « Facteurs d'avenir ». La tournée des postiers est alors devenue « sécable », une équipe de postiers se partageant un ensemble de tournées. Par ailleurs, le planning des vacances a été fixé plusieurs mois à l'avance. La charge de travail est désormais mieux répartie sur l'année, les absences plus faciles à combler, et le besoin de flexibilité externe inférieur. Selon la direction des ressources humaines de La Poste, près de 40 000 salariés auparavant en contrats atypiques ou en CDI à temps partiel – sur un total de 100 000 –, sont passés en CDI classique. Le taux de temps partiel est désormais le même parmi les salariés encore sous statut de fonctionnaire – où il n'existe que sur la base du volontariat – et les salariés de droit privé.

Cette réorganisation ne s'est pas faite sans peine. La démarche syndicale de protection des salariés est alors apparue dans toute son ambiguïté. D'un côté, les syndicats s'inquiétaient de l'accroissement de la charge de travail et du risque de détérioration du métier engendrés par ces évolutions. De l'autre, cette critique de la sécabilité était en contradiction avec leur dénonciation de la précarité du travail. La grève récente du 28 mars 2011, peu suivie et dirigée en grande partie contre ces réformes, est à ce titre exemplaire. Voici ce qu'en dit un représentant du personnel interrogé par *Les Échos*<sup>172</sup> :

<sup>172</sup>. Renaud Honoré, « La Poste, une mutation dans la douleur », *Les Échos*, 28 mars 2011.

« Les syndicats ont obtenu que la direction réduise drastiquement les contrats précaires. Forcément, ça signifie moins de souplesse l'été pour les agents, qui ralentissent. Mais on ne peut pas tout avoir... »

Au-delà du contexte particulier de La Poste, qui est passée en quelques années du statut d'administration publique à celui d'établissement public industriel et commercial, avant de devenir en mars 2010 une société anonyme, de grands groupes industriels cherchent également à améliorer leur prise en charge de leurs besoins de flexibilité. C'est notamment le cas du groupe Vinci. La problématique y est néanmoins très différente. Tout d'abord, dans ce secteur très sensible à la conjoncture économique et aux contraintes climatiques, la gestion de la flexibilité est un enjeu particulièrement stratégique. Par ailleurs, bien que des orientations générales puissent être décidées par la hiérarchie, leur application dépend avant tout des chefs de chantier, très autonomes dans leur politique de recrutement :

« Dans le même métier, nous indique ainsi un haut responsable du groupe Vinci, on se rend compte que la qualité hiérarchique, soit la qualité de chaque manager, va influencer sur le niveau d'utilisation des intérimaires ou des sous-traitants. C'est-à-dire qu'il y a des patrons qui ont un sens de la responsabilité développé et vont avoir 20 % d'intérimaires sur leurs chantiers... Et puis il y en a d'autres qui l'auront moins, et qui utiliseront 80 à 90 % d'intérimaires. Alors que ce sont des chantiers de même nature, dans le même groupe, en tous points comparables...

Là on se rend compte qu'on a un vrai levier politique, certes très difficile à manœuvrer, parce que notre métier, particulièrement cyclique, est très anxigène par rapport à cette flexibilité... »

Deux axes de progression se dessinent alors. Le premier passe par une sensibilisation et une meilleure formation des chefs de chantier. En particulier, la direction de Vinci insiste sur l'utilisation trop rare des CDI dits « de chantier », pourtant particulièrement adaptés aux contraintes spécifiques du bâtiment, les managers préférant souvent sous-traiter et passer par l'intérim.

Le second, plus innovant, consiste à s'interroger sur le bien-fondé, tant sur le plan social qu'économique, de la distinction entre les activités considérées comme faisant partie du cœur de métier et les autres, sous-traitées partiellement ou totalement. Ainsi, des tentatives expérimentales ont lieu chez Vinci pour réintégrer le ferrailage sur certains chantiers, dont l'externalisation, depuis les années 1980, pourrait ne pas avoir produit des résultats probants :

« On s'est rendu compte en fait que même si le taux horaire est plus élevé, parce que ce sont des gens de chez nous, avec une bonne qualification professionnelle, et bien le temps de réalisation du chantier est plus court : parce qu'il y a moins de problèmes de calage dans l'organisation du chantier et dans l'intervention des sous-traitants les uns par rapport aux autres, qu'il y a moins de temps morts, etc., et du coup, en termes de productivité globale du chantier, c'est plus efficace. Ce qu'on perd en taux horaire, on le regagne en efficacité générale. »

Les solutions sont donc nécessairement en partie spécifiques à chaque entreprise et à chaque branche. Mais les réflexions, elles, peuvent être communes. Elles doivent *conduire tous les acteurs de l'entreprise à s'interroger sur le partage le plus juste et le plus efficace économiquement des efforts de flexibilité. Dans ce domaine, syndicats et managers ont un rôle central à jouer* : les premiers car leur défense du statu quo et leur méfiance face à la réorganisation des routines de travail est un facteur d'exclusion des *outsiders* ; les seconds car il leur appartient de définir et d'appliquer une ingénierie nouvelle des relations de travail. Sans dogme, chacun doit s'interroger sur les limites de l'entreprise, de ses responsabilités, dans un monde du travail où les frontières entre donneurs d'ordres et sous-traitants, salariés et indépendants, tendent à se brouiller à nouveau. Comme l'indique Jacques Khélif, directeur développement durable de Rhodia, mais aussi ancien secrétaire général de la Fédération de la chimie de la CFDT :

« Vous avez les entreprises extérieures, à demeure toute l'année ; d'autres à intervention ponctuelle ; plus les travailleurs intérimaires... Vous arrivez alors à une réalité de la communauté de travail assez complexe. Pourquoi tout cela serait par nature nécessairement gage d'efficacité ? [...] la nature complexe des interfaces relationnelles à construire entre tout ce beau monde a un coût [d'autant plus élevé] que ces différents intervenants ne sont pas toujours les mêmes, ou peuvent ne pas toujours être les mêmes... il faut recommencer à chaque fois ! Donc il n'est pas sûr que tout cela soit par nature gage d'efficacité et d'économie... Car une communauté de travail qui se reconnaît comme telle génère une forme de solidarité interne qui est une force dans l'entreprise. Quand vous morcelez, cette communauté se vit comme morcelée... Un exemple concret : lorsque j'ai découvert l'entreprise comme ouvrier, je me suis rendu compte que la pyramide hiérarchique et la pyramide des savoirs étaient souvent disjointes !!! valait mieux aller voir B ou C plutôt que A, pourtant officiellement responsable. Cette bonne connaissance est un élément d'efficacité. Déjà qu'il y a de la perte en ligne dans une communauté plus ou moins solidaire, c'est encore pire lorsqu'on multiplie les intervenants extérieurs... »

À la suite de ces remarques nous proposons des recommandations qui respecteraient les principes suivants :

### **PROPOSITION 2**

---

*Oser remettre en cause les routines managériales quand elles deviennent à la fois difficiles à soutenir socialement et économiquement discutables ; former les managers intermédiaires à ces problématiques.*

---

### **PROPOSITION 3**

---

*Savoir faire preuve d'originalité et interroger le dogme du « cœur de métier » quand la réintégration de certaines activités stratégiques semble possible.*

---

### **PROPOSITION 4**

---

*Utiliser les formes contractuelles les plus adaptées aux besoins de certains métiers en prenant modèle sur le contrat de chantier.*

---

### **PROPOSITION 5**

---

*Responsabiliser les partenaires sociaux en rendant obligatoire une discussion annuelle sur la politique de flexibilité des entreprises, associant si possible des représentants des entreprises extérieures.*

---

## **2. Pour un emploi flexible soutenable**

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. En outre, ils constituent aujourd'hui pour les jeunes la principale porte d'entrée sur le marché du travail. Enfin, les évolutions économiques, technologiques et managériales évoquées dans notre diagnostic risquent encore d'accroître ce besoin de flexibilité. Il nous faut donc étudier, dans un deuxième temps, les meilleures façons d'envisager une flexibilité soutenable pour les salariés en FPE ou dans des CDI fragiles, de manière à améliorer non seulement la qualité de leur emploi, mais aussi leurs perspectives de carrière.

### **2.1. Maladies professionnelles, accidents du travail, conditions de travail : un chantier prioritaire**



### 2.1.1. Problèmes et intérêt à agir de la part des entreprises

Avant même d'évoquer des dispositifs pour améliorer la destinée professionnelle des salariés flexibles, il est un thème sur lequel le plus grand consensus devrait exister : la sécurité au travail de l'ensemble des salariés. Considérer la santé des intérimaires, des sous-traitants, des CDD comme aussi importante que celle des permanents apparaît comme une nécessité économique, sociale et de santé publique.

Or, il a souvent été reproché aux grandes entreprises, aux donneurs d'ordres, d'utiliser la flexibilité externe de l'emploi pour externaliser les risques professionnels, voire certaines illégalités <sup>173</sup>.

Des pratiques de ce type ont existé et existent sans aucun doute toujours. Mais au-delà de ces comportements qui doivent être fermement condamnés, il semble que d'une manière générale les *problèmes spécifiques de sécurité posés par la flexibilité externe n'aient pas toujours été suffisamment pris en compte*. Ceux-ci sont de deux ordres :

- La propension des managers à confier aux salariés externes les postes les plus durs, selon la logique déjà décrite dans le diagnostic :

« Très très souvent et trop souvent, les postes, peut-être pas à risques, mais difficiles, sont confiés aux intérimaires, car le management a du mal à faire porter la gestion de ces postes sur les permanents. »

Cette question, délicate, soulève le problème de la solidarité entre salariés permanents et extérieurs. Elle est autant du ressort des politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise que de l'action, par exemple, des délégués du personnel et des délégués syndicaux. Elle renvoie à nos remarques précédentes sur le partage insuffisant de la flexibilité.

- Autre explication, l'absence de formation adéquate, mais aussi la moindre connaissance des risques par les nouveaux arrivants :

« Le dernier arrivé [...] n'a pas toujours la culture d'entreprise, la connaissance globale de tous les risques, parce que ce n'est pas inscrit dans son " capital ", sa " culture ". Effectivement, le fait accidentel, ou le presque accident qu'a pu vivre un de ses collègues, il ne l'a pas dans l'historique, même si on le forme. »

---

**173.** Nicolas Jounin, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, coll. « Textes à l'appui/enquêtes de terrain », La Découverte, 2008, 276 pages. Mais il faut d'emblée remarquer que l'enquête anthropologique de Nicolas Jounin porte sur les agences d'intérim BTP autour de la gare du Nord, qui sont, dans un secteur très hétérogène, notoirement connues, depuis les années 1960, pour ne pas respecter le droit du travail. Ce choix, malheureusement peu explicite, lui permet de détecter des pratiques absolument illégales – et « spectaculaires » –, mais il n'est pas sûr qu'il rende justice à la profession dans son ensemble. Il a néanmoins le mérite de révéler l'ampleur de la tâche à accomplir.

### **2.1.2. La solidarité entre entreprises utilisatrices, ETT et sous-traitants en matière d'accidents du travail**

Ce double problème, qui explique des taux d'accidents du travail supérieurs parmi les salariés atypiques, ne peut être résolu sans une action conjointe de l'entreprise utilisatrice et des sous-traitants ou des ETT. Comme le remarque le directeur du développement durable chez Rhodia :

« L'intérim a ceci de particulier qu'il permet à l'entreprise de recourir, en tant que de besoin, à des compétences, à des forces de travail, et de le faire en ajustement avec son niveau d'activité. Et c'est aujourd'hui une nécessité absolue ! Donc la question des garanties à apporter, dont doivent bénéficier ces salariés, renvoie d'abord à leurs employeurs, les entreprises du secteur du travail temporaire... mais aussi aux donneurs d'ordres, puisque [...] la responsabilité à laquelle nous ambitionnons de nous hisser n'est pas une responsabilité que nous pouvons atteindre seuls.

« Nous avons bien sûr besoin de nos salariés, sans lesquels nous ne saurions être responsables au quotidien dans nos actes de production ou de recherche, mais également de nos sous-traitants qui eux-mêmes, par leurs compétences, leur haut niveau d'exigence en matière de sécurité, participent à notre sécurité. [...] Le donneur d'ordres a beaucoup de droits, certes, mais il a également des obligations et il se doit d'entendre son sous-traitant. »

De ces remarques deux idées principales se dégagent. Tout d'abord, la responsabilité première incombe à l'employeur légal – *i.e.* l'ETT pour l'intérim et l'entreprise sous-traitante pour la sous-traitance –, même si elle ne peut s'exercer qu'en bonne intelligence avec le management de l'entreprise utilisatrice. Par ailleurs, cette dernière a *intérêt* à ce que ses entreprises partenaires respectent les normes de sécurité et elle doit les y aider. Cet intérêt n'est pas seulement social, il est aussi et en même temps économique et engage la réputation de l'entreprise :

« Parfois on voit émerger l'idée que la responsabilité coûte cher et qu'elle ne rapporte rien... Généralement, je propose w[à ceux qui pensent de cette manière] d'essayer l'irresponsabilité, juste pour voir si elle est vraiment moins chère... ce que je ne crois absolument pas ! L'irresponsabilité a un coût plus important que la responsabilité. Cela s'applique évidemment à la sous-traitance comme au recours au travail temporaire.

Dans la période où nous avons décidé d'approfondir et d'élargir notre engagement développement durable, si ce groupe avait eu, par malheur, un accident industriel sérieux, il aurait disparu de la carte industrielle mondiale avec ses emplois... 25 000 à l'époque. [...]

Prenons l'exemple des transports. Le transport des produits chimiques est un des premiers risques pour nous. Et nous ne possédons ni les camions ni les chauffeurs. Par conséquent, avant de s'intéresser au prix, un responsable sérieux s'inquiétera d'abord de l'état du véhicule, de la qualité de la formation du chauffeur, de ses conditions de travail etc. »

Quels moyens et quels systèmes d'incitation faut-il cependant mettre en place pour améliorer la situation ? La loi n'organise pas d'inégalités entre les différentes catégories de main-d'œuvre – voir par exemple ci-dessous la législation en vigueur au sujet de l'intérim. Nous ne proposons donc pas de modifier sensiblement ce cadre législatif, mais seulement d'en améliorer l'efficacité et l'effectivité.

### **La santé au travail dans le travail temporaire**

Du point de vue des accidents du travail, il existe aujourd'hui, sur le plan légal, une stricte égalité de traitement entre CDD et CDI.

Mais la présence de deux employeurs, l'un de fait, l'autre de droit, dans le cas du travail temporaire – et de la sous-traitance en fonction du degré d'autonomie des sous-traitants par rapport à la maîtrise du donneur d'ordres – complique la donne, ce dont le législateur et le juge tiennent compte en partie.

Ainsi, dans le travail temporaire, depuis les accords nationaux interprofessionnels de 1990 sur le travail temporaire, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle entraînant une incapacité permanente de plus de 10 % ou un décès, le coût incombe pour un tiers à l'entreprise utilisatrice et deux tiers pour l'entreprise de travail temporaire

Mais en cas de « faute inexcusable » de l'entreprise utilisatrice, celle-ci peut être amenée à supporter l'ensemble du coût de la rente accident du travail (arrêt de la 2<sup>e</sup> chambre civile de la Cour de cassation, 17 décembre 2009, n° 08-20690). Les indemnités journalières et les frais de remboursement de soins restent à la charge de l'ETT.

Pour ce qui est des conditions de travail, un important dispositif législatif existe déjà pour les salariés en travail temporaire. D'une manière générale, pendant la durée de la mission, l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du travail du salarié, de sa santé et de sa sécurité. Une liste de travaux dangereux interdits aux intérimaires figure dans le Code du travail (articles L. 1251-10 ; L. 4154-1 ; D. 1251-2 et arrêté du 8 octobre 1990 modifié du Code du travail). Par ailleurs, au titre des articles L. 1251-21 et L. 1251-23, l'entreprise utilisatrice est tenue d'évaluer les risques de l'ensemble des travailleurs, *y compris des travailleurs temporaires*, et de leur fournir les équipements de sécurité individuelle (sauf disposition conventionnelle contraire entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice). L'article L. 4142-2 impose aussi à l'entreprise utilisatrice d'organiser une formation renforcée des intérimaires à la sécurité sur les postes à risques.

#### **PROPOSITION 6**

*À l'instar des pratiques relevées dans les groupes Vinci et Rhodia, nous suggérons la mise en place d'un indicateur unique d'accident du travail, incluant CDI et intérimaires – mais distinguant les taux d'accidents du travail pour chacune des catégories.*

---

#### **PROPOSITION 7**

*Le taux d'accidents du travail des principaux sous-traitants pourrait également figurer dans le bilan social. Cela permettrait d'établir une liste blanche des sous-traitants ou des entreprises de travail temporaire dont les pratiques en termes de sécurité seraient satisfaisantes.*

---

#### **PROPOSITION 8**

*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.*

---

#### **PROPOSITION 9**

*Pour tout contrat de sous-traitance ou d'intérim (d'une valeur supérieure à un seuil à définir), rendre obligatoire un suivi des questions des conditions de travail et de la santé au travail par les deux parties prenantes et les partenaires sociaux.*

---

### **2.1.3. Lutter contre la pénibilité par un dialogue entre les différentes parties prenantes**

Au-delà de la question des accidents du travail, les conditions de travail quotidiennes des salariés en FPE ou des entreprises sous-traitantes peuvent parfois être inutilement pénibles : sous prétexte qu'une prestation de services a été achetée, la discussion autour de l'amélioration des conditions de travail peut être considérée comme déplacée. Le retour d'expérience de la démarche de développement durable de Rhodia (« *Rhodia Way* ») dans ce domaine se révèle très instructif. Elle révèle à la fois l'existence des « mauvaises pratiques » et des pistes pour en sortir :

« Je me souviens d'un transporteur me disant dans les années 2005-2006, j'ai un problème, mes camions attendent cinq à six heures sur vos parkings... et pendant ce temps-là mes gars, sur un certain nombre de vos sites, ont du mal à accéder aux toilettes, qui sont sur le site, donc chaque fois il faut passer le poste de garde... et je ne vous parle même pas de prendre une douche [...] pour ce qui est de l'accès aux distributeurs de boisson, il faut à chaque fois montrer patte blanche quand ils veulent prendre un café. Je me suis tourné vers mes collègues directeurs de site et leur ai demandé : " est-ce exact ? " " oui, c'est possible, m'ont-ils répondu, mais le problème c'est qu'ils arrivent trop tôt c'est tout ! " Alors je leur ai indiqué : " Écoutez c'est un peu bizarre, car vu le prix du matériel qu'il y a sur le parking, cela m'étonnerait qu'un transporteur choisisse de faire attendre six heures, sans compter que l'hiver et l'été ils font tourner le moteur ! [...] Pour ce qui est du CO<sub>2</sub> et des nuisances pour les riverains... [...] Eh bien écoutez, il faut donc que nous acceptions de peut-être devoir revoir l'organisation de l'empotage-dépotage sur le site, pour favoriser la fluidité de traitement dudit empotage-dépotage, et sans doute le faire en lien avec le sous-traitant, pour que tout le monde se comprenne bien... " »

Nous avons volontairement choisi un exemple qui soulève des questions très pratiques, à l'opposé du sensationnel. Il n'y est question ni de maladies professionnelles graves ni de risques psycho-sociaux. Pourtant, ce manque d'attention aux détails est susceptible de détériorer subrepticement les conditions de travail et de conduire à terme à des situations dramatiques. Or il semble possible, dans bien des cas, d'améliorer substantiellement les conditions de travail à travers un dialogue constructif entre les différents intervenants.

Pour garantir l'efficacité de ce dialogue, nous proposons les orientations suivantes :

#### **PROPOSITION 10**

*Démarchander partiellement le contrat commercial établi entre l'entreprise utilisatrice et ses sous-traitants ou les ETT. Il s'agirait alors d'inclure systématiquement des clauses sociales dans ces contrats de fourniture de main-d'œuvre.*

#### **PROPOSITION 11**

*Mettre en place une structure chargée de suivre la question des conditions de travail des salariés extérieurs, au niveau de chaque site.*

En outre, différents rapports parus récemment – voir diagnostic p. 101 et suivantes – ont souligné le déséquilibre croissant dans les rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Le rapport Volot dénonce ainsi l'illégalité d'un nombre important de clauses des conditions générales d'achat qui régissent les relations contractuelles entre entreprises donneuses d'ordres et sous-traitants. Or, une pression trop forte exercée sur les sous-traitants et leur marge risque dans bien des cas de peser sur les conditions de travail de leurs salariés – salaire, charge de travail, ambiance, accès à la formation, etc.

### **PROPOSITION 12**

*Rééquilibrer le rapport de forces entre donneurs d'ordres et sous-traitants.*

*Dans la lignée du rapport Volot, nous proposons :*

- la généralisation des chartes de bonnes pratiques ;*
- un meilleur encadrement des ruptures du contrat.*

## **2.2. Inventer une protection sociale de la mobilité**

La nécessité de la flexibilité de l'emploi n'a 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 ;
- qu'elle s'accompagne de réelles possibilités de formation professionnelle, pour ceux qui, par choix, par manque de formation initiale, en raison de difficultés à trouver leur voie, ou du fait d'une conjoncture défavorable, cumulent les FPE pendant plusieurs mois, plusieurs années, voire pendant toute une vie professionnelle.

### **2.2.1. La formation dans le travail temporaire : un exemple de flexisécurité ?**

Nous avons vu dans notre diagnostic que le taux d'accès à la formation des intérimaires était supérieur à celui des CDD et, sans doute, de certains salariés en CDI. L'encadré ci-dessous rappelle les éléments principaux de la politique de formation de la branche. Malgré des limites évidentes qui tiennent notamment à l'hétérogénéité d'un secteur qui rassemble environ mille entreprises à la taille et aux pratiques très différentes, nous nous permettons de la donner en exemple. En effet, elle est le fruit d'un dialogue social sur le long terme, situation suffisamment atypique pour être soulignée.

### Trente ans de politique conventionnelle dans la branche du travail temporaire

Bien que la loi de 1972 ait légalisé le travail temporaire, les opposants à l'existence même de l'intérim restaient très nombreux dans les années 1970. Les syndicats salariés tout comme les grands partis de gauche (Parti Socialiste et Parti Communiste) en réclamaient la suppression. Le point 24 du Programme commun de 1981 prévoyait la « démocratisation » de l'ANPE, transformée en grand service public de l'emploi, et la suppression des agences de travail temporaire.

Néanmoins, l'acceptation du fait intérimaire a peu à peu progressé au sein de la « deuxième gauche » et de la CFDT. Cette dernière prit ainsi position à la fin des années 1970 pour la négociation d'une convention collective pour les intérimaires : en échange de la reconnaissance du besoin réel mais limité des entreprises pour cette forme de flexibilité, la CFDT entendait proposer des avancées sociales adaptées à la situation particulière des travailleurs temporaires.

C'est cette voie qui fut en définitive retenue par le gouvernement Mauroy et son ministre du travail Jean Auroux. L'ordonnance du 5 février 1982 répondait ainsi au double souci de la CFDT : une loi plus protectrice d'un côté afin de limiter les cas de recours abusifs (égalité de traitement, augmentation de l'indemnité de fin de mission, encadrement plus strict de la durée des missions et des renouvellements) ; l'ouverture d'un vaste espace de négociation pour les partenaires sociaux sur les sujets non abordés par la loi (médecine du travail, droit syndical, accès à la formation).

Le patronat – alors représenté par deux organisations concurrentes, le Promatt et l'Unett –, fortement incité, sinon obligé de négocier, finit par « se prendre au jeu ». Aux dires mêmes des principaux négociateurs patronaux, cette longue discussion finit par déboucher sur des solutions innovantes et saluées par les deux parties<sup>174</sup>. C'est ainsi qu'est né le dispositif formation du travail temporaire, décrit ci-dessous, perfectionné depuis lors.

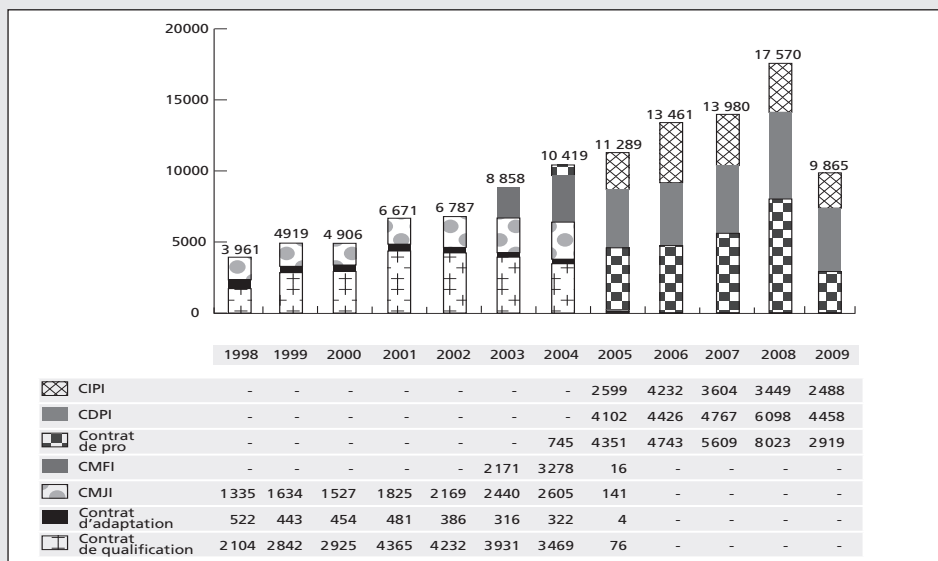
En 1983, les organisations patronales et syndicales représentatives ont donc créé par accord de branche un organisme paritaire collecteur, le FAF-TT – Fonds d'assurance formation du travail temporaire. Depuis lors, l'importance de la formation dans le travail temporaire n'a cessé d'être réaffirmée par voie conventionnelle et législative. Ainsi la cotisation obligatoire des ETT au titre de la formation excède-t-elle aujourd'hui

<sup>174</sup>. Nous parlons sous le contrôle de la plupart des acteurs de ces négociations rencontrés au cours d'une autre étude.

sensiblement celle qui est prévue par le droit commun : 2 % de la masse salariale contre 1,6 % pour les entreprises de plus de vingt salariés.

Le congé individuel de formation (CIF) a été adapté à l'intérim, de même qu'ont été prévues, par un nouvel accord de branche datant de 2000, des modalités de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les intérimaires ainsi que la mise en place d'un droit individuel à la formation (DIF) intérim.

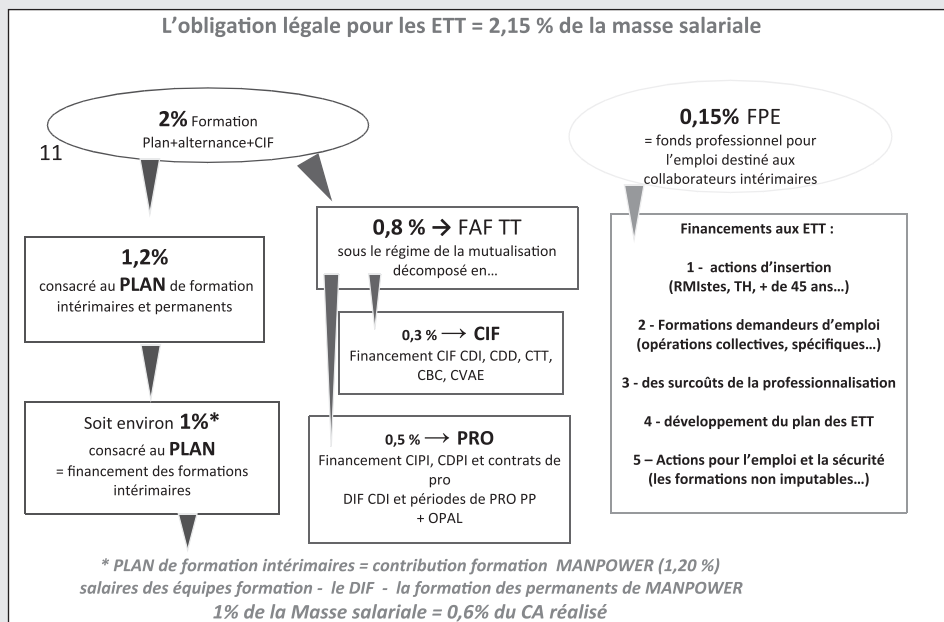
Enfin, depuis 2005 et la loi de cohésion sociale, deux nouveaux cas de recours ont été créés par voie législative : le Contrat d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI) et le Contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI). Ils consacrent la reconnaissance du rôle des ETT en matière de formation, d'insertion et de développement des carrières. Le CIPI doit bénéficier à des jeunes éloignés de l'emploi, le CDPI à des intérimaires plus expérimentés – minimum 450 heures de missions de travail temporaire, toutes ETT confondues, au cours des douze mois précédant le démarrage du contrat – mais très peu qualifiés – titres professionnels de niveau V ou de niveau IV offrant peu de débouchés. Voici un historique de la montée en puissance de ces dispositifs, avant le coup d'arrêt porté par la crise :



Source : FAF-TT, « Intérim et formation en France en 2009 », 2010.



Par ailleurs, un fonds spécial pour l'emploi (FPE-TT), financé à hauteur de 0,15 % de la masse salariale, doit aider les ETT à mettre en place des actions de formation spécifiques en direction de l'emploi et qui n'entrent pas dans le champ des actions de formation classiques. Voici ci-dessous l'organigramme des actions de formation d'un grand groupe de la branche :



(Document interne Manpower France)

Ces dispositifs de formation permettent donc aux salariés intérimaires de cumuler des droits au-delà des missions, quelle que soit l'entreprise – utilisatrice et de travail temporaire – dans et pour laquelle ils effectuent leur mission. Cette « transférabilité » existe aussi pour l'accès à des mutuelles, des politiques d'aide au logement, etc... au point que certains peuvent y lire l'ébauche d'un « statut » de l'intérimaire, préfigurant des dispositifs de flexisécurité <sup>175</sup>.

**175.** Jean-Yves Kerbourc'h, « Le travail temporaire : une forme déjà élaborée du contrat d'activité », *Droit social*, février 1997, pp. 127-132.

Les ETT peuvent-elles alors constituer des « marchés transitionnels du travail », au sens où l'entendent Bernard Gazier et Jérôme Gautié <sup>176</sup> ? Ces auteurs notent en effet :

« On assiste à une multiplication des “ états ” (notamment au sein de l'emploi, cf. toutes les formes particulières d'emploi) mais aussi au brouillage des frontières entre ces différents “ états ” (et notamment la tripartition traditionnelle entre emploi-chômage-inactivité) du fait du développement de tout un ensemble d'états intermédiaires. ».

Or, les institutions du marché du travail sont aujourd'hui insuffisamment équipées pour aider les individus à passer d'un état à un autre : il faut donc développer ces lieux de coordination, appelés « marchés transitionnels <sup>177</sup> », entre différentes institutions – entreprises, agences d'emploi, structures de formation, collectivités, etc. –, afin d'améliorer les processus d'appariement sur le marché du travail.

De par leur connaissance des bassins d'emploi, des métiers en pénurie, des entreprises clientes, ainsi que par leur politique de formation, de logement, etc., les agences d'emploi des ETT peuvent prétendre jouer ce rôle d'intermédiaire efficace entre l'individu et le marché de l'emploi <sup>178</sup>. Et ce d'autant plus que la petite révolution de la loi de « cohésion sociale » de 2005 leur a ouvert les portes des activités de placement, de conseil et de recrutement : constituées désormais en « agences d'emploi » – on ne parle plus d'agences de travail temporaire –, les agences de la profession, certes encore très spécialisées dans le détachement d'intérimaires, peuvent, au moins théoriquement, organiser le parcours d'un intérimaire vers l'emploi durable – CDD ou CDI –, du début jusqu'à la fin, sans que leurs impératifs économiques entrent en conflit avec leur responsabilité sociale <sup>179</sup>.

Cependant, ces dispositifs s'adressent d'abord à la frange relativement minoritaire des intérimaires « fidèles », qui font des passages longs et répétés dans l'intérim. Pour eux, sans aucun doute, la construction d'un statut de plus en plus cohérent du travailleur

---

**176.** Bernard Gazier et Jérôme Gautié, « Les “ marchés transitionnels du travail ” : à quel paradigme appartiennent-ils ? », *Recherches*, 2007, n° 1, pp. 103-116.

**177.** Et théorisés initialement par l'économiste Günter Schmid. (« Is full employment still possible ? Transitional labour markets as a new strategy of labour market policy », *Economic and Industrial Democracy*, 1995, vol. 16, n° 3, p. 429.)

**178.** Chez Manpower, les agences de travail temporaire – appelées aujourd'hui agences d'emploi – établissent tous les trimestres un « plan d'action ressources ». Ce dernier est construit grâce à une étude des bassins d'emploi, des besoins et des commandes à venir des clients. Ce plan d'action fournit une carte des métiers en tension et permet d'anticiper sur les pénuries à venir.

**179.** Si elles l'ont jamais été : malgré l'interdiction légale jusqu'en 2005 d'effectuer des activités de placement à but lucratif, l'intérim était utilisé depuis bien longtemps par les entreprises utilisatrices comme outil de présélection. Il pouvait même arriver, par un échange de bons procédés, que l'entreprise utilisatrice décidée à recruter son intérimaire prolonge la mission de ce dernier afin de rémunérer indirectement l'agence.

temporaire est un gage d'insertion réussie – voir plus loin notre proposition autour d'un « CDI intérimaire ».

Pour les autres, les solutions sont à trouver dans une meilleure coordination entre l'ensemble des acteurs des politiques de l'emploi, dont les ETT ne sont qu'un des éléments.

### **2.2.2. Cibler les politiques de formation et de soutien à l'emploi sur les salariés les plus fragiles**

Toutefois, il faut sans doute aller plus loin, notamment pour les populations les plus fragiles. Le constat est bien connu : la propension à être formée est inversement proportionnelle au niveau de formation initiale. De manière pragmatique, les acteurs de la formation reconnaissent la difficulté à former les salariés âgés non qualifiés. En revanche, il semble absolument prioritaire d'orienter davantage les dépenses de formation vers les jeunes non qualifiés. De nombreuses expériences le prouvent : les difficultés à l'école ne préjugent pas d'incapacités professionnelles. Les politiques de formation doivent donc agir massivement en amont pour permettre l'insertion de publics particulièrement fragiles, qui peuvent vite basculer dans une forme d'exclusion.

#### **PROPOSITION 13**

*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 <sup>180</sup>.*

### **2.2.3. Pour une durée des contrats flexibles plus conforme aux intérêts économiques et sociaux des différentes parties prenantes**

Enfin, pour l'ensemble des salariés en FPE, un effort doit être fait afin que la durée des missions soit effectivement compatible avec une montée en puissance de leurs compétences : la formation est certes nécessaire, mais l'expérience, les compétences opérationnelles sont également décisives dans l'employabilité des personnes.

Notre diagnostic a en effet établi le besoin simultané de stabilité et de flexibilité des entreprises. Il a également révélé certaines pratiques « routinières », dans certains cas

<sup>180</sup>. Cette proposition a été développée dans les travaux de l'Institut de l'entreprise sur « l'entreprise de l'après-crise » ; voir en particulier les rapports du groupe de travail « Favoriser une meilleure prise en compte du long terme » et « Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale ».

illégalles, encouragées par certaines règles d'indemnisation du chômage, et qui se traduisent par la multiplication de contrats très courts et instables. Ces derniers ne posent pas spécialement de problèmes lorsqu'il s'agit de contrats saisonniers, de très courts remplacements, et que la personne qui est embauchée n'est pas à la recherche immédiate d'un emploi stable. En revanche, ils constituent dans d'autres cas de figure des obstacles certains à la constitution d'un véritable parcours professionnel – ou même d'une existence marquée par un minimum de stabilité.

Lors de nos auditions, nous avons ainsi été particulièrement frappés de la prise de conscience par de nombreux acteurs, dans les entreprises utilisatrices comme dans les ETT, du caractère exagérément court et intermittent de certaines missions. Les exemples sont nombreux de missions d'une semaine ou de quelques jours, renouvelées pendant plusieurs mois, voire plusieurs années. Cette solution offre une grande souplesse aux entreprises utilisatrices, mais il n'est pas toujours évident qu'elles aient besoin d'un tel niveau de flexibilité.

Ce mode de fonctionnement est aujourd'hui encouragé par des modes de régulation de l'emploi atypique et de l'assurance chômage qui créent certains effets pervers.

Il s'agit d'abord du délai de carence entre deux missions d'intérim ou deux CDD. L'instauration de ce délai, au même titre que l'énumération limitative des cas de recours, entend dissuader les employeurs de substituer des salariés en emplois flexibles aux CDI. Il s'agit donc de défendre l'emploi stable contre l'emploi atypique. Mais une telle politique repose sur une analyse du marché du travail davantage attentive à la préservation des *postes de travail existants* qu'à la sécurisation des *trajectoires des individus*. Elle privilégie implicitement la défense des structures actuelles de l'emploi au détriment de la montée en compétences des salariés flexibles, et de l'équilibre du régime d'assurance chômage... En effet, cette défense des formes d'emploi stables peut dans certains cas se révéler être un obstacle pour l'insertion durable des salariés dans l'emploi : une entreprise qui aurait mal évalué la durée initiale d'une mission ou d'un CDD – au-delà du premier renouvellement autorisé – se verrait dans l'obligation d'imposer un délai de carence à un salarié dont elle chercherait à renouveler le contrat.

Entreprises et salariés en FPE sont d'autant plus enclins à accepter un tel mode de fonctionnement qu'il est rendu financièrement soutenable non seulement par le versement de la prime de précarité de 10 %, mais surtout grâce aux règles d'indemnisation du chômage. Selon les calculs de l'économiste Bruno Coquet, les subventions croisées entre salariés sur contrats longs – plus de vingt-quatre mois – et contrats courts représentent ainsi environ 8,5 milliards d'euros – sur un budget de l'assurance chômage

d'un peu moins de 30 milliards d'euros. Si ces transferts sont normaux dans notre système de protection sociale fondé sur la solidarité, une part peut en être attribuée aux effets pervers des règles d'indemnisation <sup>181</sup> et au mode de gestion dualiste de la main-d'œuvre. En définitive, le revenu permanent de salariés alternant contrats courts et chômage indemnisé peut ne pas être significativement affecté par les périodes de chômage. Pourtant, cette relative sécurité financière a un coût : pour l'assurance chômage d'abord, donc pour l'ensemble des salariés, mais aussi pour les bénéficiaires eux-mêmes, qui sont pour ainsi dire incités à enchaîner les contrats courts, au détriment parfois de la cohérence de leur parcours professionnel.

En dehors de la possibilité du contrat unique que nous avons écartée, de nombreuses propositions visent dès lors à internaliser en partie ces coûts, via une taxation des contrats courts.

Un premier type de réforme consisterait à taxer les entreprises selon leur taux de recours aux contrats courts. Nous avons vu précédemment que de nombreuses entreprises reconnaissent faire ou avoir fait par le passé un usage sans doute excessif des formes atypiques d'emplois. Un indicateur « taux d'emploi atypique » n'est donc pas dénué d'intérêt et est du reste fréquemment commenté dans les bilans sociaux des grandes entreprises.

Mais peut-il pour autant servir de fondement à un dispositif législatif ? Rien n'est moins sûr. D'une part, il faudra nécessairement établir des seuils différents selon les secteurs économiques : les banques et les assurances, qui recrutent massivement à bac + 3 et bac + 5, n'ont pas la même politique de ressources humaines et les mêmes besoins en flexibilité que le bâtiment, l'hôtellerie-restauration ou la grande distribution. Le dispositif sera d'autant plus complexe qu'il faudrait sans doute aussi distinguer selon la taille des entreprises, leurs marchés, sous peine de pénaliser les plus petites, celles dont les marchés sont les plus incertains.

---

**181.** En particulier, Bruno Coquet relève que les mécanismes d'activité réduite (AR), qui incitent les chômeurs à reprendre un emploi en maintenant partiellement leurs allocations, sont particulièrement favorables à l'intérim. Les intérimaires bénéficient en effet de conditions de cumul allocations/salaire plus favorables. En outre, pour eux comme pour l'ensemble des chômeurs en AR, les périodes d'AR ne donnant pas lieu à indemnisation « décalent » les droits anciens et en ouvrent également de nouveaux, ce qui permet d'envisager de véritables « carrières » entre l'emploi et le chômage dans un même épisode d'indemnisation. Pour objectiver l'existence d'effets pervers, on peut d'abord noter l'explosion du nombre de chômeurs en catégories A, B ou C bénéficiaires de l'AR (25 % en 2007, décuplement depuis 1997). Mais surtout, parmi les travailleurs temporaires au chômage et indemnisés, 80 % bénéficient de l'AR dès le premier mois d'indemnisation ; en outre, la durée de leurs missions – phénomène identique pour les CDD – est sensiblement plus courte que la durée moyenne des missions d'intérim : 47 % dureraient moins de quinze jours en 2007, contre 30 % pour les autres intérimaires. (Étienne Debauche, Thomas Deroyon et Stéphane Jugnot, « Quand les demandeurs d'emploi travaillent », Dares, *Premières informations, premières synthèses*, février 2008, n° 09.3, p. 5.) Ainsi, il est tout à fait plausible de penser que ce système incite en réalité intérimaires et employeurs à favoriser les épisodes d'emploi très courts, les périodes d'intercontrats étant efficacement indemnisées par le régime d'assurance chômage. Selon B. Coquet, le non-plafonnement de l'AR pour les intérimaires – et les intermittents du spectacle – représenterait un surcoût de 1,2 milliard d'euros par an. (Bruno Coquet, « Assurance chômage et emplois précaires. Contrats courts et segmentation du marché du travail : le rôle paradoxal de l'assurance chômage », *op. cit.*, p. 34.)

Une piste plus séduisante consisterait alors à moduler le taux d'assurance chômage en fonction de la durée des contrats. C'est le sens de la proposition de Bruno Coquet, qui suggère de faire varier le montant des cotisations d'assurance chômage de 12 % pour les contrats très courts à 6 % pour ceux de plus d'un an. Cette proposition possède de sérieux atouts. D'abord, elle s'attache davantage à la durée de l'emploi qu'à sa forme juridique, approche plus pertinente que l'approche en termes de dualisme juridique <sup>182</sup>. Ensuite, elle est globalement neutre financièrement pour les entreprises – leurs charges sociales diminueront pour leurs salariés permanents, tout en augmentant pour leurs salariés en contrats flexibles –, voire positive si les comportements vertueux se généralisent. Enfin, elle vise à augmenter la durée des épisodes d'emploi, enjeu majeur d'une flexibilité soutenable. Néanmoins, elle souffre de trois difficultés principales.

Tout d'abord, cette proposition, comme la première, renchérirait considérablement le recours aux contrats courts. Face à toute nouvelle charge, le réflexe des entreprises est d'adapter leurs structures de coût. Elles pourraient ainsi être incitées à substituer du capital au travail ou à délocaliser une partie de leur production. Quant aux activités de service dites « non délocalisables » (services à la personne, activités saisonnières touristiques, nettoyage et gardiennage, etc.), aux forts besoins de flexibilité, elles sont en réalité extrêmement sensibles au coût du travail. Une partie d'entre elles risquerait d'abord de retourner dans le secteur de l'économie informelle. Par ailleurs, les entreprises de ces secteurs, aux marges très faibles, et aux pratiques rarement vertueuses, pourraient être tentées de répercuter cette hausse de leurs coûts en dégradant encore les conditions de travail. Ainsi, tandis qu'il est désormais solidement établi (cf. p. 79) que les difficultés les plus graves se concentrent sur les salariés les moins diplômés, lesquels accèdent difficilement à l'emploi et plus rarement encore à des emplois de longue durée, ce projet risquerait de les exposer encore davantage. La fragilisation de l'équilibre économique des entreprises qui les emploient pourrait hypothéquer les chances d'une professionnalisation et moralisation de ces secteurs. Il s'agit pourtant d'une condition indispensable à l'amélioration de la qualité de leurs emplois et d'un enjeu majeur pour le marché du travail de demain.

Par ailleurs, cette proposition, essentiellement dirigée contre certaines pratiques de l'intérim, prend aussi mal en considération la nature des relations contractuelles dans le travail temporaire. En effet, l'intérimaire est lié contractuellement à l'entreprise de travail temporaire, son employeur légal, tandis que cette proposition taxerait les

---

**182.** Voir à ce propos notre diagnostic et nos remarques sur le contrat unique.

contrats sur le fondement de la durée du contrat dans l'entreprise utilisatrice. Certes, la loi française prévoit la synchronisation entre la durée du contrat de mise à disposition – contrat commercial entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice – et la durée du contrat de mission. Techniquement, cette proposition de taxation semble donc envisageable. Néanmoins, si les rapporteurs de la loi de 1972 sur le travail temporaire pouvaient décrire l'intérim de la manière suivante : « D'un côté, une entreprise – l'entreprise de travail temporaire –, qui n'est pas en fait l'employeur mais qui veut l'être en droit ; de l'autre, une entreprise – l'entreprise utilisatrice – qui est en fait l'employeur mais qui ne veut pas l'être en droit ; entre les deux, un travailleur, qui est employé par une entreprise où il ne travaille pas et n'est pas employé par l'entreprise où il travaille », la situation a depuis beaucoup évolué. Les accords de branche ont instauré un certain nombre de droits transférables non seulement d'une mission à l'autre, mais aussi d'une entreprise à l'autre. Imaginons un demandeur d'emploi trouvant une mission de deux semaines chez un acteur du travail temporaire, son agence lui retrouvant immédiatement de nouvelles missions, puis un CDD, etc. Passant à la concurrence, il trouverait d'autres missions et a désormais cumulé une ancienneté suffisante pour monter un CDPI (voir encadré p. 134). Il aurait ainsi travaillé de manière presque continue, sans faire de fréquents passages par l'indemnisation. Ce parcours hautement professionnalisant mériterait-il d'être surtaxé ?

Enfin, il faut compléter le point précédent par une remarque sur les règles actuelles en termes de délais de carence. La surtaxation dégressive des contrats courts entraînerait en contradiction avec celles-ci : il serait en effet pour le moins contradictoire de surtaxer des ETT et des entreprises utilisatrices qui chercheraient à maximiser le temps d'emploi d'un intérimaire, mais qui s'en verraient empêcher en raison de ce délai à respecter.

Cette proposition a néanmoins l'intérêt de soulever un véritable problème, qui a d'ailleurs été pris en compte par le Prisme – syndicat professionnel du travail temporaire –, qui entend promouvoir la création d'un CDI intérimaire. Ce dernier doit permettre à certains salariés de passer en CDI sous certaines conditions. Même si ce n'est qu'une piste partielle, il s'agit bien là aussi de favoriser la sécurisation des contrats temporaires.

Ainsi, au terme de l'examen de ces diverses pistes de réforme, nous sommes amenés 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.

#### **PROPOSITION 14**

---

*Les contrats de sous-traitance et de travail temporaire sont aujourd'hui gérés dans les grandes entreprises par la direction des achats, et même parfois sous-traités à des centrales d'achat. Sans remettre en cause cette pratique, il faudrait associer systématiquement la fonction RH à la négociation et inclure des clauses sociales dans les contrats signés.*

---

#### **PROPOSITION 15**

---

*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 – une 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.*

---

#### **PROPOSITION 16**

---

*Imaginer les formes d'un contrat de travail à durée indéterminée pour certains intérimaires afin de permettre une meilleure répartition des risques économiques entre les salariés et les agences d'emplois privées.*

---

#### **PROPOSITION 17**

---

*Étendre les mécanismes de chômage partiel aux intérimaires satisfaisant certaines conditions d'ancienneté.*

---

Par cette dernière mesure, il s'agit encore une fois de favoriser une plus grande continuité des liens entre les agences d'emplois – ex-agences de travail temporaire – et leurs collaborateurs intérimaires, afin de favoriser la constitution de parcours professionnels.



### **3. Formation initiale et logement : des instruments essentiels d'une lutte contre le dualisme, à la croisée des responsabilités politiques et patronales**

Tout au long de notre diagnostic, nous avons été amenés à préciser la nature des inégalités auxquelles étaient confrontés les jeunes sur le marché du travail, en prenant souvent à contre-pied les discours les plus catastrophistes sur la « génération précaire ». Nous notions ainsi que la jeunesse n'était qu'une phase transitoire et qu'une majorité de jeunes sortaient de cette phase complexe d'insertion munis d'une formation solide, d'expériences intéressantes et d'un emploi stable dont ils étaient globalement satisfaits.

Malgré cela, des difficultés importantes demeurent et nous avons formulé jusqu'à présent des propositions pour rendre le fonctionnement actuel du marché du travail plus soutenable. Il s'agit en particulier de faire des emplois atypiques des premières années de véritables emplois de transition, ou du moins d'en améliorer la qualité.

Mais les causes des difficultés des jeunes proviennent aussi d'autres institutions du monde social, en particulier de l'univers scolaire et de celui du logement.

#### **3.1. Pour une meilleure articulation entre formations initiales et exigences du monde de l'entreprise**

L'ampleur du dualisme sur le marché du travail est aujourd'hui au moins aussi forte entre les différentes générations – cf. analyses de L. Chauvel et de C. Peugny, p. 80 et suivantes – qu'au sein d'une seule génération. La crise des dernières années n'a fait qu'amplifier l'écart qui se creuse depuis les années 1970 entre diplômés et non-diplômés, les diplômés du supérieur n'ayant par exemple qu'assez peu souffert de la crise <sup>183</sup>, contrairement aux autres.

---

**183.** Ce genre de constat optimiste se heurte souvent à l'analyse sociologique et économique spontanée des acteurs – en l'occurrence celle des jeunes diplômés et de leurs parents. Mais la réalité de la « galère » pour trouver ses premiers stages ou son premier emploi ne doit pas faire oublier qu'observés sur une plus longue période – trois ans par exemple dans les enquêtes du Céreq –, ces parcours d'insertion des diplômés du supérieur sont généralement réussis, et qu'ils sont en moyenne incomparables avec ceux des non-diplômés (voir p. 84).

### 3.1.1. L'apprentissage

À la lecture des statistiques, le premier outil de lutte contre la précarité semble alors bien la lutte contre l'échec scolaire, qui concerne encore environ 17 % d'une classe d'âge <sup>184</sup>. Les réformes éducatives et pédagogiques à entreprendre n'entrent pas dans notre champ de compétences. Néanmoins, le rôle des entreprises dans les politiques de formation est désormais de plus en plus reconnu, d'où la progression rapide des dispositifs d'apprentissage. Ces derniers ne sont certes pas la solution à tous les problèmes, mais ils constituent une réponse positive non seulement au problème de l'échec scolaire – l'univers de l'apprentissage rompt en partie avec les codes de l'école et peut réconcilier des jeunes avec la formation – mais aussi à celui de l'insertion – voir note 102 et p. 83.

#### PROPOSITION 18

*Le développement de l'apprentissage doit constituer une voie privilégiée d'insertion des jeunes sur le marché du travail, en particulier des moins qualifiés.*

### 3.1.2. Les jeunes diplômés : le problème spécifique des stages et des formations généralistes universitaires

Quant aux jeunes plus diplômés, nous avons montré à de multiples reprises, à rebours de nombreux discours, que *leur insertion était le plus souvent réussie. Ce constat général n'a évidemment pas vocation à rendre compte de l'ensemble des parcours individuels.* Il ne doit pas non plus conduire à sous-estimer certaines situations problématiques. Nous avons ainsi noté *les problèmes spécifiques de beaucoup d'étudiants diplômés, voire très diplômés, en sciences humaines et sociales, ainsi que ceux de l'ensemble des diplômés de l'université visant une carrière dans l'enseignement et la recherche ou la fonction publique.*

Leurs difficultés peuvent paraître injustes au regard de leur investissement et de leurs sacrifices scolaires, elles jouent par ailleurs un rôle souvent structurant dans les représentations de la précarité de la jeunesse – pour des raisons que nous expliquons

---

**184.** Au sens des critères européens définis au congrès de Lisbonne : sont considérés comme « non-qualifiés » dans la statistique européenne les élèves sortis sans diplôme du secondaire – 120 000 en 2008 –, même si la plupart sont « qualifiés » au sens français – niveau V et IV des classifications Insee : élèves ayant arrêté leur scolarité en cours de lycée (niveau V) ou n'ayant pas obtenu leur baccalauréat ou son équivalent professionnel. (Florence Léger, « Sortie sans qualification : la baisse se poursuit », DEPP, Note d'information, janvier 2008, n° 08.05.)

dans la note 110, p. 89. Il convient dès lors d'apporter des réponses susceptibles de répondre à leurs difficultés objectives ainsi qu'à leur angoisse du déclassement <sup>185</sup>.

Tout d'abord, nous avons jusqu'à présent volontairement laissé de côté la question de la multiplication des stages professionnels dans les cursus de l'enseignement supérieur. En effet, le public le plus exposé aux risques économiques et sociaux associés à la flexibilité de l'emploi compte peu de diplômés de bac + 3 ou de bac + 5 dans ses rangs.

Néanmoins, si l'on en croit le collectif Génération précaire <sup>186</sup>, ces derniers seraient aujourd'hui également victimes de la « précarisation » du marché du travail du fait de la multiplication de stages peu ou pas rémunérés en fin de formation, qui retardent d'autant leur véritable insertion sur le marché du travail.

Intégrés aux cursus dès la création des IUT à la fin des années 1960, les stages dans la formation professionnelle n'ont à l'origine pas réellement soulevé de polémiques. Ils ne se sont répandus qu'ultérieurement dans l'enseignement supérieur général.

Ils y sont d'abord apparus comme une réponse efficace aux difficultés d'insertion de jeunes auxquels les entreprises reprochaient de n'être pas suffisamment au courant des réalités du monde du travail. Les périodes de stage obligatoire se sont ainsi multipliées dans les dernières années, aussi bien dans les écoles de commerce et d'ingénieurs qu'à l'université.

Pourtant, à mesure que le « stock » disponible de stagiaires s'agrandissait, certains effets d'aubaine pour les entreprises ont été dénoncés : postes de juniors remplacés par des stagiaires, inscriptions fictives à l'université aux seules fins de pouvoir obtenir des conventions de stage, substitution de stagiaires à de la main-d'œuvre temporaire, etc. La multiplication de certains abus a conduit les entreprises et le gouvernement à réagir à travers une « charte des stages en entreprise » en 2006 et surtout une loi du 31 mars 2006 – révisée par un décret du 31 janvier 2008 – qui détermine la gratification et l'encadrement des stages en entreprise <sup>187</sup>.

Mais faut-il aller encore plus loin ? La limitation des stages constituerait-elle un instrument efficace de lutte contre la « précarité » des jeunes ?

Malheureusement, le contraste est frappant entre le nombre de témoignages édifiants rapportés dans la presse et la faiblesse des connaissances objectives sur la question.

**185.** Voir Éric Maurin, *L'Égalité des possibles : la nouvelle société française*, coll. « La République des idées », Seuil, 2002.

**186.** <http://www.generation-precaire.org/>.

**187.** Une rémunération devient obligatoire dès lors que le stage excède deux mois – trois mois en 2006 –, son montant ne peut être inférieur à 417 euros – chiffres de 2010 – pour un stage à temps plein.

L'exploitation récente par le Céreq de l'enquête Génération 2004 apporte quelques éléments de réponse, quoique assez lacunaires. Tout d'abord, l'idée d'un recours sans doute abusif aux stages – avant les lois de 2006 et de 2008 – semble confirmé par la proportion élevée de stages ne donnant lieu à *aucune rémunération* – 30 % des stages dont la durée était comprise entre trois et six mois et 29 % de ceux dont la durée excédait six mois. À peine plus d'un tiers des stages de plus de six mois étaient rémunérés au-delà de 700 euros <sup>188</sup>. Remarquons en outre qu'ici comme ailleurs l'État employeur ne donne pas franchement l'exemple : 63 % des stages n'y étaient pas rémunérés contre 39 % dans les entreprises privées...

Cependant, il faut noter qu'une majorité des jeunes stagiaires (55 %) déclaraient avoir eu des contacts quotidiens avec leur maître de stage et que 68 % d'entre eux disaient appliquer souvent les connaissances acquises en formation. Sans surprise, les étudiants les mieux formés – école de commerce, d'ingénieurs, doctorants – sont ceux pour lesquels les indicateurs de qualité du stage sont les plus élevés.

En définitive, l'impact des stages sur l'accession à l'emploi et le salaire d'embauche apparaît très hétérogène : les stages longs, rémunérateurs, obligatoires ou facultatifs, effectués dans le cadre de formations professionnalisantes et sélectives, se révèlent plutôt « rentables », mais ce n'est pas le cas des stages courts non rémunérés, ni *des stages obligatoires effectués par les diplômés de licences générales, de master 1 ou de master recherche*.

Sans doute faut-il y voir d'abord l'effet des stages effectués dans la fonction publique d'État ou territoriale, qui ne garantissent en aucun cas l'obtention d'un poste de fonctionnaire et ne sauraient justifier le cas échéant une rémunération supérieure dans le secteur public. Mais cette moindre performance des stages renvoie aussi sans doute au caractère insuffisamment professionnalisant des études universitaires et aux projets professionnels peu matures des étudiants de ces filières – en dehors des projets de carrière dans la fonction publique –, qui en font les victimes toutes désignées des stages longs et de mauvaise qualité.

---

**188.** Jean-François Giret et Sabina Issehnane, « L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle », Céreq, *Net.doc*, septembre 2010, n° 71, p. 10.

### 3.1.3. Pour une meilleure orientation professionnelle des étudiants en sciences humaines et sociales

À vrai dire, il n'est pas tout à fait exact de dénoncer le caractère non professionnel des études en sciences humaines et sociales : 44 % des diplômés en LSH en emploi travaillent pour l'éducation nationale, 20 % pour d'autres administrations. Les études en LSH préparent donc d'abord aux concours et métiers de l'enseignement et de la fonction publique <sup>189</sup>. En revanche, l'encombrement de ces filières et le taux élevé d'échec aux différents concours pose la question des débouchés dans le secteur privé pour nombre d'étudiants très diplômés.

Ce problème n'est pas nouveau : dès 1991 fut créée l'Anvie, l'Association nationale de valorisation interdisciplinaire des sciences humaines et sociales auprès des entreprises. Plus récemment, l'opération Phénix <sup>190</sup> entend aussi mettre en contact grandes entreprises et étudiants de master recherche en sciences humaines.

Mais aucune solution véritable n'a encore été trouvée : seuls 59 % des diplômés – tous diplômés de LSH confondus – sont en CDI trois ans après leur sortie de l'université, 67 % pour les détenteurs d'un master. Leur taux d'emploi est respectivement de 81 % et 86 %. La comparaison avec les filières courtes professionnalisantes est saisissante (voir graphique ci-dessous) : les taux d'accès aux CDI des détenteurs d'un L3 de LSH sont nettement inférieurs à ceux des étudiants *sortant d'un BTS sans même avoir obtenu leur diplôme* ! Quant aux étudiants détenteurs d'un BTS ou d'un DUT, ils affichent des taux d'insertion dans l'emploi durable très supérieurs, particulièrement lorsqu'ils ont prolongé leur cursus par une licence professionnelle.

---

**189.** Quand un étudiant en master professionnel ou en école de commerce doit soigner ses présentations « Powerpoint » et ses connaissances en contrôle de gestion, finances ou comptabilité afin d'être opérationnel en entreprise, l'étudiant en master de LSH apprendra à effectuer des dissertations, des présentations structurées dont la durée épouse celle des oraux du Capes, à mettre au point des bibliographies pour préparer des cours, etc.

**190.** <http://www.operationphenix.fr/>.

**Figure 19 : L'insertion des jeunes diplômés de lettres et sciences humaines comparée à celle des BTS et DUT (3 ans après la sortie du système éducatif)**

Plus haut diplôme obtenu	En emploi	Au chômage	Part des salariés dans le secteur public total (Educ. nat. + autre fonction publique)	Taux de CDI (secteur privé marchand)	Salaire mensuel net médian en € (dans le secteur privé marchand)
<b>Filières générales de l'enseignement supérieur</b>					
<i>Ensemble des diplômés des filières générales</i>					
Lettres et sciences humaines	<b>81</b>	<b>8</b>	<b>64 (44 + 20)</b>	<b>59</b>	<b>1410</b>
Droit-économie-gestion	86	8	30 (10 + 20)	79	1800
Sciences dures	87	7	51 (33 + 18)	75	1910
<i>Doctorat</i>					
Lettres et sciences humaines	<b>87</b>	<b>10</b>	<b>81 (63 + 18)</b>	<b>53</b>	<b>1660</b>
Droit-économie-gestion	90	7	67 (43 + 24)	62	2200
Sciences dures	89	9	60 (30 + 30)	75	2330
<i>Master</i>					
Lettres et sciences humaines	86	9	44 (13 + 31)	67	1590
Droit-économie-gestion	92	5	21 (3 + 18)	84	1920
Sciences dures	87	9	18 (6 + 12)	80	1900
<i>Licence</i>					
Lettres et sciences humaines	<b>79</b>	<b>7</b>	<b>71 (55 + 16)</b>	<b>57</b>	<b>1270</b>
Droit-économie-gestion	81	9	48 (27 + 21)	73	1400
Sciences dures	88	5	75 (61 + 14)	57	1410
<b>Filières techniques de l'enseignement supérieur</b>					
<i>BTS</i>					
BTS sortie sans diplôme	<b>88</b>		/	<b>56</b>	<b>1300</b>
BTS	<b>93</b>		/	<b>67</b>	<b>1350</b>
BTS et diplôme de niveau licence	95		/	<b>79</b>	1500
BTS et diplôme de niveau maîtrise et +	90		/	<b>78</b>	1840
<i>DUT</i>					
DUT sortie sans diplôme	<b>85</b>		/	<b>52</b>	<b>1210</b>
DUT	<b>92</b>		/	<b>74</b>	<b>1450</b>
DUT et diplôme de niveau licence	95		/	<b>74</b>	1540
DUT et diplôme de niveau maîtrise et +	96		/	<b>85</b>	1950

Source : Céreq, enquête « Génération 2004 à trois ans ».

Ainsi pouvons-nous objectiver les peurs des jeunes diplômés de l'université, singulièrement des étudiants en LSH. Nous comprenons également mieux pourquoi leurs difficultés sont fréquemment mises en avant, même s'il ne faut pas généraliser leur situation.

Trois axes de réforme nous semblent alors se dessiner pour améliorer la transition vers l'emploi des jeunes diplômés des formations générales de l'université.

Le premier concerne directement les entreprises. À l'instar des dispositifs Phénix, les entreprises doivent s'ouvrir davantage aux étudiants issus des filières générales et valoriser leurs compétences. Cela n'impliquerait nullement pour les entreprises, comme certains pourraient le croire ou le redouter, d'influencer le contenu des enseignements – sauf à recommander par exemple la maîtrise de l'anglais, exigence prise de plus en plus au sérieux par les universités. Mais il s'agirait de reconnaître la valeur ajoutée d'étudiants qui, de par leur capacité d'analyse, leur rigueur dans la recherche d'informations <sup>191</sup>, peuvent enrichir le capital humain des entreprises.

#### **PROPOSITION 19**

*Étendre la communication des offres de stages et d'emplois des entreprises aux réseaux des universités. Multiplier les échanges entre universités et entreprises pour familiariser ces dernières avec le contenu des formations et les compétences des étudiants.*

Nous ne reviendrons pas dans nos propositions sur le problème des stages à répétition qui a fait l'objet de plusieurs interventions législatives, même si ces dernières n'ont pas mis fin à tous les abus. Au-delà de cette question, il faut en effet envisager le problème de la « précarité » de ces jeunes diplômés à travers la question plus vaste de l'orientation, du choix des études et des attentes des uns et des autres. À la lecture de certains témoignages, il apparaît que des jeunes semblent découvrir au terme de leurs études la rareté des débouchés qui s'offrent à eux. Indépendamment des nécessaires efforts des entreprises, il devient urgent que les universités mettent réellement en place des dispositifs d'orientation clairs. Si la question de la sélection à l'entrée des premiers cycles reste hélas encore taboue – une réforme pourtant défendue par beaucoup d'acteurs de l'enseignement supérieur –, il faut au minimum que les étudiants sachent à quoi s'en tenir en s'engageant dans des voies longues et difficiles afin

**191.** La rédaction des mémoires de recherche développe des qualités de rigueur et de raisonnement que les entreprises pourraient sans doute davantage valoriser : capacité de recherches bibliographiques pour approfondir un sujet, maîtrise du raisonnement scientifique, même dans des disciplines considérées à tort comme « molles », comme l'histoire ou les lettres, où le mode d'administration de la preuve répond à des critères de scientificité rigoureux.

de pouvoir anticiper les difficultés à venir. Souvent, les étudiants n'envisagent d'abord qu'une carrière dans le secteur public. Ce n'est que dans un second temps qu'ils pensent à une possible reconversion, ayant accumulé un retard certain par rapport à leurs concurrents des grandes écoles dans la maturation de leurs projets professionnels. Dès lors, la spirale négative des stages et des petits boulots doit sans doute autant aux pratiques des entreprises – qui profitent de la présence d'un stock important de jeunes à la recherche d'expériences – qu'à cette absence de projet professionnel clair, premier rempart contre l'enfermement dans la précarité.

#### **PROPOSITION 20**

---

*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.*

---

### **3.2. Des politiques de logement en adéquation avec la nécessaire mobilité de la main-d'œuvre**

Enfin, il nous faut évoquer une dernière dimension essentielle de la dégradation des conditions de vie et de travail des actifs : la crise du logement.

Elle ne relève pas directement de la responsabilité des entreprises, soumises depuis 1953 au 1 % logement. Pourtant dans le sentiment général et la réalité de la « précarisation » des actifs, en particulier des plus jeunes, cette crise joue un rôle déterminant. Elle les repousse souvent loin de leur lieu de travail, augmentant la fatigue et le stress liés au transport, quand elle n'affecte pas leurs possibilités de mobilité et donc de recrutement par des entreprises. Certaines de celles-ci ont ainsi relancé des politiques de logement qui rappellent le paternalisme de certaines grandes sociétés jusqu'à la Seconde Guerre mondiale : aides financières, cautionnement de dossiers de location, financement d'associations, et même, parfois, construction de logements <sup>192</sup>.

#### **PROPOSITION 21**

---

*La politique du logement doit 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.*

---

---

**192.** Voir quelques exemples dans Murielle Jasor, « Ces entreprises qui aident leurs salariés à se loger », *Les Échos*, 13 octobre 2008.



# DOCUMENTS CITÉS

ALGAN Yann et CAHUC Pierre, *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2007.

AMOSSÉ Thomas et BEN HALIMA Mohamed-Ali, « Mobilité et stabilité sur le marché du travail : une dualisation en trompe-l'œil », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, janvier 2011, n° 75.

AUTOR David H. et HOUSEMAN Suzan N., « Do temporary help jobs improve labor market outcomes for low-skilled workers ? Evidence from random assignments », in *Working and Poor : How Economic and Policy Changes are Affecting Low-Wage Workers*, 2005.

BARBIER Jean-Claude, « La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale », *Revue française de sociologie*, 2005, vol. 46, n° 2.

BARTHÉLÉMY Jacques, « Du droit du travail au droit de l'activité professionnelle », *Sociétal*, 2011, vol. 2<sup>e</sup> trimestre, n° 72.

BARTHÉLÉMY Jacques et CETTE Gilbert, *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique*, Conseil d'analyse économique, 2010.

BAUDELLOT Christian, « La jeunesse n'est plus ce qu'elle était : les difficultés d'une description », *Revue économique*, 1988, vol. 39, n° 1.

BEAUD Stéphane, *80 % au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, La Découverte, 2003.

BEHAGHEL L., « Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France? », *Économie et statistique*, 2003.

BLANCHARD Olivier et LANDIER Augustin, « The perverse effects of partial labour market reform : fixed-term contracts in France », *The Economic Journal*, juin 2002, vol. 112, n° 480.

BOBBIO Myriam, « De la difficulté de licencier », in *Le Contrat de travail*, Paris, coll. « Repères », La Découverte, 2008.

BREEM Yves, « Le chômage des jeunes descendants d'immigrés », *Infos migrations*, n° 23, mai 2011.

BUNEL Matthieu, « À quoi servent les CDD ? », in *Le Contrat de travail*, Paris, coll. « Repères », La Découverte, 2008.

BUNEL Matthieu, « Analyser la relation entre CDD et CDI : emboîtement et durée des contrats », document de travail du CEE, 2007, vol. 82.

BUNEL Matthieu, DUHAUTOIS Richard et GONZALEZ Lucie, *Conséquences des fusions-acquisitions sur la gestion de la main-d'œuvre*, Dares, 2008.

CAHUC Pierre et KRAMARZ Francis, *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle : rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale*, Paris, Documentation française, 2005.

CAHUC Pierre, CETTE Gilbert et ZYLBERBERG André, *Salaire minimum et bas revenus : comment concilier justice sociale et efficacité économique ?*, La Documentation Française, 2008.

CALMAND Julien, EPIPHANE Dominique et HALLIER Pierre, « De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse », *Céreq, Notes emploi formation*, octobre 2009, n° 43.

CAMERLYNCK Guillaume Henri, LYON-CAEN Gérard et ROUAST André, *Précis de droit du travail*, Paris, coll. « Précis Dalloz », Dalloz, 1967.

CAROLI Ève et GAUTIÉ Jérôme, *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2009.

CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE, « Analyse : L'ajustement de l'emploi dans la crise : la flexibilité sans la mobilité ? », *Note de veille*, novembre 2009, n° 156.

CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE, « Les secteurs créateurs d'emplois à court-moyen terme après la crise », *Note d'analyse*, 2010, n° 200.

CENTRE DE RESSOURCES SUR LA PLURIACTIVITÉ ET LA SAISONNALITÉ,  
<http://www.pluriactivite.org/spip.php?article1992>.

CÉREQ, « Dossier de presse. Présentation des premiers résultats de l'enquête Génération. 2007-2010. Premiers pas dans la vie active – Le diplôme : un atout gagnant pour les jeunes face à la crise », 7 avril 2011

CHATRIOT Alain, FRIDENSON Patrick et PEZET Eric, « La réduction du temps de travail en France entre réglementation tutélaire et négociation encadrée (1814-1978) », *Revue de l'Ires*, 2002, vol. 2, n° 42.

CHAUVEL Louis, *Les Classes moyennes à la dérive*, coll. « La République des idées », Seuil, 2006.

CHAUVEL Louis, *Le Destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, coll. « Quadrige », PUF, 2010.

CHAUVIN Sébastien, *Les Agences de la précarité. Journaliers à Chicago*, Seuil, 2010.

CHEVALIER François et MANSUY Anne, « Une photographie du marché du travail en 2008 », *Insee Première*, décembre 2009, n° 1272.

COLIN Christel et METTE Corinne, « Impact des différents aléas de carrière sur les retraites : inactivité, chômage, travail à temps partiel et préretraite », *Retraite et société*, 2003, n° 3.

COMMISSION EUROPÉENNE, *Livre vert. Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle*, 2006.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, *Diagnostic sur l'emploi des jeunes*, 2011.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, *Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels*, 2008.

CONSEIL NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE (CNFPTLV), *La Sécurisation des parcours professionnels*, 2008.

COQUET Bruno, « Assurance chômage et emplois précaires. Contrats courts et segmentation du marché du travail : le rôle paradoxal de l'assurance chômage », *Futuribles*, 2010.

COUR DE CASSATION, *Rapport de la Cour de cassation 2009*, 2009.

COUR DES COMPTES, *La Sécurité sociale*, 2009.

COUR DES COMPTES, *Rapport annuel 2011*, 2011.

DARES, « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre au 4<sup>e</sup> trimestre 2010 », *Dares, analyses*, mars 2011, n° 23.

DARES, « L'emploi dans les très petites entreprises en 2009 », *Dares, analyses*, mars 2011, n° 17.

DARES, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares, analyses*, février 2011, n° 11.

DARES, « Les “ permanents ” de l'intérim », *Premières synthèses*, octobre 2004, vol. 3, n° 43.

DARES, *Enquête sur le devenir des intérimaires*, La Documentation française, 2001.

DEBAUCHE Étienne, DERUYON Thomas et JUGNOT Stéphane, « Quand les demandeurs d'emploi travaillent », *Dares, Premières informations, premières synthèses*, février 2008, n° 09.3.

DONIOL-SHAW Ghislaine, HUEZ Dominique et SANDRET Nicole, *Les Intermittents du nucléaire : enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires*, Octares, 1995.

DURU-BELLAT Marie, *L'Inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Seuil, 2006.

ERHEL Christine, « Les politiques de l'emploi en Europe : le modèle de l'activation et de la flexicurité face à la crise », document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne, 2010, n° 2010.02.

ERHEL Christine et DAVOINE Lucie, « La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique », *Économie et statistique*, 2007, vol. 410, n° 1.

ERHEL Christine, LEFEVRE Gilbert et MICHON François, « L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité », in Ève CAROLI et Jérôme GAUTIÉ (éd.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2009.

EYMARD-DUVERNAY François, « L'encadrement juridique du licenciement mis en question par les économistes », *Connaissance de l'emploi*, 4 pages du Centre d'études de l'économie, août 2004, n° 6.

FOURCADE Bernard, « L'évolution des solutions particulières d'emploi de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, 1992, n° 52.

FRIEDMAN Milton, « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Time Magazine*, 13 septembre 1970.

GAUDU François, « De la flexicurité à la sécurité sociale professionnelle. L'emploi entre mobilité et stabilité », *Formation emploi*, 2008.

GAUDU François, « Entre concentration économique et externalisation : les nouvelles frontières de l'entreprise », *Droit social*, mai 2001, n° 599.

GAUDU François, « Libéralisation des marchés et droit du travail », *Droit social*, mai 2006, n° 649.

GAUTIÉ Jérôme, « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », document de travail du Centre d'études de l'emploi, 2002.

GAUTIÉ Jérôme, « Parcours professionnels : quel équilibre sécurité/flexibilité ? », *Cahiers français*, La Documentation française, 2006, n° 330

GAUTIÉ Jérôme et GAZIER Bernard, « Les “ marchés transitionnels du travail ” : à quel paradigme appartiennent-ils ? », *Recherches*, 2007, n° 1.

GERME Jean-François, *Les Mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général du plan, 2003.

GIVORD Pauline et WILNER Lionel, « Les contrats temporaires : trappe ou marchepied vers l'emploi stable ? », document de travail de la Dese, 2009.

GODELIER Éric, « Pyramide des âges et gestion des ressources humaines », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, 2007, vol. 3, n° 95.

GRI Françoise, *Plaidoyer pour un emploi responsable*, Stock, 2010.

GRUNELIUS Michaël, *Du travail et des hommes. L'aventure de Manpower en France*, Perrin, 2004.

HATCHUEL Armand, « Un point de vue historique sur les firmes comme innovations institutionnelles », *La Lettre de la régulation*, janvier 2004, n° 47.

HONORÉ Renaud, « La Poste, une mutation dans la douleur », *Les Échos*, 28 mars 2011.

INSEE, *L'Emploi, nouveaux enjeux*, 2008.

JASOR Murielle, « Ces entreprises qui aident leurs salariés à se loger », *Les Échos*, 13 octobre 2008.

JOUNIN Nicolas, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, coll. « Textes à l'appui/enquêtes de terrain », La Découverte, 2008.

JOURDAIN Colette, « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et emploi*, janvier 2002.

KERBOURC'H Jean-Yves, « Le travail temporaire : une forme déjà élaborée du contrat d'activité », *Droit social*, février 1997.

KORNIG Cathel, *La Fidélisation des intérimaires permanents : une stabilité négociée*, thèse de doctorat sous la direction d'André Grelon, 2003.

KORNIG Cathel et MICHON François, « Les formes particulières d'emploi en France : un état des lieux », document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne, 2010, n° 2010.82.

KOUBI Malik, « Les trajectoires professionnelles : une analyse par cohorte », *Économie et statistique*, 2003, n° 369-370.

LAGARENNE Christine et LAMARCHE Pierre, « L'usage des contrats de travail », in *L'Emploi, nouveaux enjeux*, Insee, 2008.

LEFRESNE Florence, « Effets générationnels et transformations structurelles de l'emploi », *Regards croisés sur l'économie*, 2010, vol. 7, n° 1.

LÉGER Florence, « Sortie sans qualification : la baisse se poursuit », DEPP, *Note d'information*, janvier 2008, n° 08.05.

LEMOINE Mathilde et WASMER Étienne, *Les Mobilités des salariés*, Conseil d'analyse économique, 2010.

LINHART Danièle, *La Modernisation des entreprises*, 3<sup>e</sup> éd., La Découverte, 2010.

LOISEL Jean-Pierre, « Les seniors et l'emploi. L'intérim, une solution ou un facteur aggravant de précarisation ? », *Retraite et société*, 2002, vol. 2, n° 36.

LYON-CAEN Gérard, « La crise actuelle du droit du travail », in Francis COLLIN (éd.), *Le droit capitaliste du travail*, coll. « Critique du droit », Presses universitaires de Grenoble, 1980.

MAURIN Éric, *La Peur du déclassement : une sociologie des récessions*, Paris, Seuil, 2009.

MAURIN Éric, *L'Égalité des possibles : la nouvelle société française*, coll. « La République des idées », Seuil, 2002.

MORANGE Pierre, *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur la flexisécurité à la française*, Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, 2010.

NEES Danielle, *15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors*, Institut Montaigne, 2010.

NICOLE-DRANCOURT Chantal, « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, 1992, n° 52.

OBSERVATOIRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE, *Regards croisés sur l'intérim*, 2010.

OBSERVATOIRE DE LA VIE ÉTUDIANTE, *La Vie étudiante. Repères*, 2010.

OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, *Âges et précarité dans l'emploi*,  
[http://www.inegalites.fr/spip.php?article461&id\\_mot=89](http://www.inegalites.fr/spip.php?article461&id_mot=89).

OBSERVATOIRE DU TRAVAIL TEMPORAIRE, « Regard des intérimaires sur l'intérim », mars 2008.

OBSERVATOIRE RÉGIONALE DE LA SANTÉ DE LA RÉGION RHÔNE-ALPES, *Étude régionale sur les conditions de travail, les conditions de vie et la santé des travailleurs saisonniers*, janvier 2008.

OCDE, « Les indicateurs de l'OCDE sur la protection de l'emploi »,  
[http://www.oecd.org/document/12/0,3343,fr\\_2649\\_33927\\_42764428\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/12/0,3343,fr_2649_33927_42764428_1_1_1_1,00.html).

PEREZ Coralie et THOMAS Gwenaëlle, « Trajectoires d'emploi précaire et formation continue », *Économie et statistique*, 2005, vol. 388, n° 1.

PERRAUDIN C., THÉVENOT N. et VALENTIN J., « Sous-traiter ou embaucher ? », document de travail du CEE, décembre 2006, n° 78.

PEUGNY Camille, *Le Déclassement*, Paris, B. Grasset, 2009.

PHILIPPON Thomas, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, coll. « La République des idées », Seuil, 2007.



PICART Claude, « Flux d'emploi et de main-d'œuvre en France : un réexamen », document de travail de l'Insee, 2007, n° 5.

PIGENET Michel, « Compte rendu de Patrick Fridenson et Bénédicte Reynaud (dir.), *La France et le temps de travail (1814-2004)*, 2004 », *Le Mouvement social*, avril-juin 2008, n° 223, disponible en ligne : <http://mouvement-social.univ-paris1.fr/document.php?id=210>.

PÔLE EMPLOI, « L'emploi intérimaire en juillet 2010 », septembre 2010, <http://info.assedic.fr/unistatis/index.php?idarticle=12165&chemin=10488|12344>.

PRISME, « Rapport économique et social 2009 », 2010.

PUJEBET Béatrice, « Poclair baisse les salaires pour éviter un plan social », *Le Figaro*, 18 avril 2009.

RAMAUX Christophe, « Les emplois ne sont pas plus instables : explication et incidence sur la régulation de l'emploi », *Économies et Sociétés*, août 2005, n° 26, série « Économie du travail, AB ».

RECOTILLET Isabelle, ROUAUD Pascale et RYK Florence, « Regards sur les dix premières années de vie active d'une génération. Premiers résultats de l'enquête 2008 auprès de la génération 98 », Céreq, *Nef*, avril 2011, n° 45.

RECOTILLET Isabelle, ROUAUD Pascale et RYK Florence, « Sur les rails de la stabilisation dans l'emploi dix ans après l'entrée dans la vie active », Céreq, *Bref*, mai 2011, n° 285.

RETRAITES2010.FR, « Les périodes de temps partiel font-elles baisser la retraite ? », <http://www.retraites.gouv.fr/eclairages/les-periodes-de-temps-partiel-font-elles-baisser-la-retraite-%C2%A0>.

RODIER Anne, « Jeunes diplômés. Quand la précarité devient la norme », *Le Monde Campus*, 29 mars 2011.

SAINT-PAUL Gilles, « Comment accroître la flexibilité du travail tout en préservant la protection du salarié », *Les Échos*, 25 avril 2000.

SAUZE Damien, *Le Recours aux contrats à durée déterminée en France : une analyse sur données d'entreprises en France*, Paris-1, 2006.

SCHMID Günther, « Is full employment still possible ? Transitional labour markets as a new strategy of labour market policy », *Economic and Industrial Democracy*, 1995, vol. 16, n° 3.

SERVERIN Évelyne et MUNOZ PEREZ Brigitte, *Le Droit du travail en perspective contentieuse 1993-2003*, ministère de la Justice, direction des affaires civiles et du sceau, cellule études et recherches, 2005.

SIMON Herbert A., « Rational decision making in business organizations », *The American Economic Review*, septembre 1979, vol. 69, n° 4.

VOLOT Jean-Claude, *Le Dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance. Rapport du médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance*, ministère de l'Industrie : secrétariat d'État au Commerce, à l'Artisanat, aux Petites et Moyennes Entreprises, au Tourisme, aux Services et à la Consommation.

# REMERCIEMENTS

L'auteur s'est appuyé tout au long de ce rapport sur les résultats d'entretiens menés notamment auprès d'adhérents de l'Institut de l'entreprise.

Il tient en particulier à remercier les personnes suivantes :

**Denis Boissard**, Directeur de projet, UIMM

**Michel Bouffard**, Directeur marketing candidat, Manpower France

**Jean-Pierre Fine**, Secrétaire Général, UIMM

**Martine Gomez**, Directeur déléguée du président - Médiateur emploi responsable, ManpowerGroup France

**Jacques Khélif**, Directeur développement durable, Groupe Rhodia

**Foucauld Lestienne**, Directeur délégué aux ressources humaines et aux relations sociales, La Poste

**Franck Mougín**, Directeur des ressources humaines et du développement durable, Vinci

**François Nogué**, Directeur Général Délégué aux Ressources Humaines, SNCF

**Olivier Rambour**, Responsable Grands comptes, Manpower France

**Eric Servolle**, Directeur de secteur Grands comptes, Manpower France

**François Soulmagnon**, Directeur, AFEP

**Thierry Vaudelin**, Directeur du département formation, Manpower France

L'auteur a également pu échanger avec plusieurs personnalités, qu'il remercie pour leurs remarques et suggestions :

**Jacques Adoué**, Directeur des Ressources Humaines, Capgemini France

**Arnaud André**, Directeur des ressources humaines, Bureau Veritas

**Emmanuelle Barbara**, Associée, August & Debouzy

**Bruno Coquet**, Conseiller, président du Comité de l'emploi de l'Union européenne, DGEFP

**Delphine Manceau**, Professeur, ESCP Europe



## L' AUTEUR



**Charles de Froment** est ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de la rue d'Ulm et agrégé d'histoire.

Spécialiste de l'évolution contemporaine des formes atypiques d'emploi, il poursuit une thèse à l'EHESS sur l'histoire du travail temporaire en France et en Allemagne.

Il enseigne également à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.









## **LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE**

### **Financement de l'enseignement supérieur : quel rôle pour les entreprises ?**

*Par Pierre-André Chiappori (septembre 2011)*

### **Les entreprises face aux fonds souverains**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2011)*

### **Profession : dirigeant**

*Par Clémentine Marcovici (janvier 2011)*

### **L'entreprise rêvée des jeunes**

*Par l'Institut de l'entreprise (septembre 2010)*

### **Repenser la formation des managers**

*Par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise  
et du Management et la FNEGE (juin 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Favoriser une meilleure prise en compte du long terme**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Redéfinir le rôle du manager**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise**

#### **Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre  
site internet : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)



**PRÉSIDENT**

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

**CONSEIL D'ORIENTATION**

Robert Baconnier, président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions \*

Pierre Bellon, président du conseil d'administration de Sodexo

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, directeur général du Groupe Amaury

Henri de Castries, président-directeur général d'AXA

Dominique Cerutti, president and deputy CEO at NYSE Euronext

Philippe Crouzet, président du directoire de Vallourec

Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine Gailly, président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Françoise Gri, présidente de Manpower France \*

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric SA \*

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez \*

Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas \*

Henri Proglio, président-directeur général d'EDF

Denis Ranque, président du conseil d'administration de Technicolor

Pierre Richard, administrateur EDF Energies Nouvelles

Jacques Richier, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de Romanet de Beaune, directeur général de la Caisse des Dépôts et  
Consignations

Frédéric Saint-Geours, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie \*

Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel

Pierre-Sébastien Thill, président du directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

\* *Membres du Bureau*

# Flexibilité responsable

## Dépasser le dualisme du marché du travail

Le dualisme du marché du travail s'est fortement accentué au cours des dernières années, le développement de nouvelles formes d'emploi permettant aux entreprises de répondre à un besoin accru de flexibilité. Toutefois, l'exemple des pays où cette logique a été poussée à l'extrême montre les limites associées à un trop grand écart entre les différents statuts d'emplois et les avantages qui y sont associés. Le problème se pose avec d'autant plus d'acuité lorsque la flexibilité ne repose que sur certaines catégories sociales et que se dessinent les perspectives d'une période de croissance atone et pauvre en emploi.

L'objet de ce rapport est de proposer des éléments de diagnostic et de solution à ce dualisme sur le marché du travail, tout en s'attachant à restituer la complexité du sujet dans sa triple dimension :

- Economique : si la flexibilité de l'emploi est aujourd'hui reconnue comme une nécessité économique, jusqu'à quel point les emplois flexibles et emplois à durée indéterminée à temps plein sont-ils substituables ?
- Sociale : peut-on considérer comme « précaires » des emplois qui dans un nombre non négligeable de cas débouchent sur un emploi durable ? Où tracer la ligne de démarcation entre recours abusifs et justifiés aux contrats temporaires et à l'externalisation ?
- Juridique et éthique : si légalement, entreprises de travail temporaire et entreprises sous-traitantes sont les employeurs des salariés, les conditions de travail et le salaire de ces derniers dépendent directement ou indirectement du management des entreprises utilisatrices. Comment se répartissent aujourd'hui les responsabilités et quelles évolutions peut-on souhaiter ? Comment éviter que les salariés pris entre fournisseurs et donneurs d'ordres ne soient considérés que pour leur valeur marchande ?



29, rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40  
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01  
[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

