



## Conférence donnée au cours de la session 2013 des Semaines sociales de France "Réinventer le travail"

### Libérer l'activité, sécuriser les parcours

**Joseph Thouvenel**  
**Jean-Christophe Le Duigou**  
**Frédéric Saint-Geours**  
**Laurent Berger**

**François Ernenwein<sup>1</sup>** : La sécurisation des parcours professionnels est un point clef de la modernisation du monde du travail, complémentaire d'une flexibilité accrue. Les responsables syndicaux que vous êtes autour de cette table donneront leur sentiment sur les négociations en cours et sur la formation professionnelle. Mais avant d'engager les débats, nous allons entendre ce que ces mêmes Semaines sociales ont à dire sur ce sujet à travers la proposition d'un parcours social professionnel, un livret social professionnel. Ce livret actualise une proposition faite aux Semaines sociales par Jean Boissonnat en 2000, sur le « contrat d'activité ». C'est Jean-Luc Olivaux, ancien consultant à l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), qui va interpeller nos intervenants.

**Jean-Luc Olivaux<sup>2</sup>** : Notre petit groupe de travail a remis sa réflexion aux partenaires ici réunis. Cette réflexion, intitulée « faciliter le travail pour tous, le livret professionnel universel », est résumée dans le recto-verso que chacun d'entre vous a trouvé dans son dossier. Souvenons-nous des propositions de Jean Boissonnat, celle du « statut du travailleur » et celle du « contrat d'activité centré sur la personne » visant à garantir la continuité des droits de chacun au cours de son parcours professionnel. Nous avons préconisé la création d'un outil d'aide à cette protection que nous appelons le LPU, le livret professionnel universel. Il s'inspire largement du « compte individuel social » décrit dans le rapport du Centre d'analyse stratégique daté de juillet 2011 et intitulé « Le travail et l'emploi dans 20 ans ». Ce LPU serait géré par un organisme habilité, mais il appartiendrait à la personne. Il serait, pour les droits sociaux, l'équivalent de la carte vitale pour la santé. Il permettrait de connaître et de faire valoir les droits personnels acquis qui seraient cumulables et utilisables au-delà des seules relations contractuelles. Cela signifie que les droits seraient rattachés à la personne et non pas au contrat de travail dont ils peuvent être issus. Mais le LPU pourrait aller au-delà en mutualisant certains droits au bénéfice de personnes prioritaires ; il permettrait de garder la trace de la trajectoire professionnelle de chacun et des compétences acquises. Il permettrait enfin de disposer d'informations au niveau d'un bassin d'emplois pour stimuler des reconversions professionnelles au bénéfice de tous, travailleurs et entreprises, sous réserve des limites imposées par le respect des données individuelles. Notre groupe a reconnu dans certaines dispositions de l'accord national interprofessionnel du 13 janvier 2013 sur la flexisécurité une avancée sociale allant dans ce sens en dépit des réserves de plusieurs organisations syndicales non signataires. Le but final recherché est d'assurer l'accès au plus grand nombre de droits sociaux élargis et partagés, de susciter de vraies politiques d'activation de l'emploi et d'atténuer les effets de rupture des mobilités professionnelles. Bien sûr, nous ne sous-estimons pas les difficultés pour mettre en œuvre ce livret. Les deux principales : la confidentialité des informations et le volet du financement de ce dispositif. Mais notre génie aux Semaines sociales n'est-il pas de faire confiance et d'oser ? C'est dans cet esprit que nous demandons à nos interlocuteurs leur avis en leur posant quatre questions.

---

1 François Ernenwein, rédacteur en chef à *La Croix*, présidait la séance.

2 Jean-Luc Olivaux est membre des Semaines sociales de Paris.

1. Êtes-vous d'accord pour considérer que le LPU va dans la bonne direction en accentuant l'orientation vers un droit davantage protecteur de la personne que de l'emploi ?
2. Sachant qu'un tel dispositif ne change guère dans l'immédiat la situation des personnes en chômage de longue durée, que proposez-vous pour ces dernières ?
3. Ce LPU est personnel et destiné à tous. Peut-on imaginer de mutualiser une partie de ces droits individuels pour en faire bénéficier ceux qui en auraient le plus besoin et créer ainsi une nouvelle solidarité ?
4. Les entreprises sont tenues d'organiser la gestion prévisionnelle des emplois qu'elles créent et celle des compétences humaines qui vont les occuper, c'est ce qu'on appelle la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Souscrivez-vous à l'idée du groupe, appuyée sur le concept du LPU, d'une organisation de la GPEC à l'échelle des branches et des territoires ?

Quand nous avons présenté ce LPU, nous avons été confrontés à deux réactions. On nous a dit « usine à gaz » ou « utopie ». Une usine à gaz, c'est compliqué, mais cela marche. Une utopie, c'est un lieu qui n'existe pas. Certes, cela n'existe pas, sauf si on y croit et qu'on invente le chemin pour y aller.

### **Joseph Thouvenel<sup>3</sup>**

Pour la CFTC, tout d'abord, il convient de définir ce qu'est le travail. Nous pouvons parler de la valeur travail par rapport à la rémunération perçue et par rapport à l'entreprise dans laquelle on évolue. Mais la valeur travail dans sa dimension sociale chrétienne est beaucoup plus vaste que cela : il s'agit de participer à l'œuvre commune. Dans ma réflexion, je tiendrai compte de l'organisation du monde économique et de l'entreprise, bien sûr, mais aussi du bénévolat, du temps d'éducation des enfants, etc. Quand un des deux parents s'arrête – en général la mère – pour élever ses enfants, elle travaille. Elle participe au bien commun ! Quand je dédie un an de mon existence à une mission humanitaire au loin ou dans notre pays, je travaille, je participe au bien commun ! On ne peut donc pas raisonner sur la valeur travail sans prendre en considération cette notion d'« œuvre commune ». Dire cela, c'est aussi affirmer que l'homme n'est pas une marchandise, un objet : il possède une valeur bien supérieure à sa valeur matérielle. Cette façon d'appréhender l'être humain permet de ne pas le mesurer seulement à l'aune de sa valeur économique, mais d'une façon globale sur une valeur qui dépasse l'économie. C'est pour cela que la CFTC adhère en grande partie au projet qui vient d'être présenté. Nous y adhérons tellement qu'il y a 10 ans déjà, nous avons proposé un concept appelé le « statut du travailleur ». L'axe central de ce statut visait à affirmer qu'au cours de sa carrière une personne traversera des moments de plein emploi, peut-être des périodes de chômage, qu'elle pourra éventuellement s'arrêter pour élever ses enfants ou pour ouvrir un commerce ou encore pour s'engager dans une action humanitaire. Tous ces moments de vie participent de son « statut de travailleur ». Or, aujourd'hui, les droits sont attachés à l'entreprise. Quand je quitte l'entreprise, je perds mes droits. Les choses ont un peu changé grâce à l'accord interprofessionnel de janvier de 2008 sur la sécurisation de l'emploi que nous avons signé – pas tous, mais majoritairement – et dans lequel un certain nombre de droits sont attachés à la personne.

Ces accords sont un progrès, car la société doit fonctionner au service de la personne. Il faut que les droits soient attachés à la personne, c'est la meilleure sécurisation. Et c'est aussi un formidable levier pour l'innovation. Si un certain nombre de droits vous sont attachés, alors vous pouvez prendre des risques car vous disposez d'un filet de sécurité. Mais si on a des droits, on a aussi des devoirs. Ces devoirs passent par la formation.

Dans le document proposé aujourd'hui, on insiste beaucoup sur la formation. Une des propositions du « statut du travailleur » que je retrouve dans le LPU est le chèque formation. Tout salarié, dès qu'il entre sur le marché du travail, recevrait un chèque inversement proportionnel au nombre d'années d'études qu'il a effectuées. Car aujourd'hui, que se passe-t-il ? Ceux qui bénéficient le plus de la formation professionnelle sont ceux qui possèdent d'ores et déjà le plus haut niveau social et les diplômes les plus élevés. Bien sûr, ils ont, eux aussi, besoin de formation. Mais attendu qu'ils sont déjà mieux formés, qu'ils occupent des postes leur permettant d'accéder plus facilement aux formations, ils ont moins que d'autres besoin de bénéficier de ce chèque. Alors que celui qui est peu diplômé doit être doublement encouragé à se former. D'une part, il ressent une certaine crainte par rapport à la formation. D'autre part,

---

3 Joseph Thouvenel est vice-président de la CFTC.

la formation est, pour les moins qualifiés, plus encore que pour les autres, un atout et même une nécessité. C'est notre rôle comme organisations syndicale et patronale de le faire comprendre à ces salariés. La formation permet d'éviter des drames sociaux : lorsque des gens exercent des métiers répétitifs, si leur métier disparaît, si l'entreprise où ils travaillent ferme, ils se trouvent face à un néant. J'en viens à la réponse à une des questions les plus importantes : on nous parle de bassins d'emplois, on nous dit de mettre en place une réflexion au niveau des branches professionnelles. Oui c'est utile et c'est même indispensable. Nous devons réfléchir à l'avenir de nos métiers dans le cadre de nos bassins d'emplois : chacun comprendra que dans une vallée de montagne dotée d'une quinzaine d'entreprises, si on mutualise les formations, si on met en commun des moyens, on s'en tirera mieux en cas de coup dur. On saura que telle usine risque de fermer, mais que telle autre devrait se développer. Et ainsi on pourra bâtir à temps des passerelles entre les différents métiers. Tout cela passe par la formation. C'est un peu ce que les organisations ont voulu faire dans l'accord interprofessionnel : favoriser les passerelles pour sécuriser l'emploi d'aujourd'hui, pour bâtir l'emploi de demain.

Je reviens à la question posée : Que peut-on faire pour ceux qui sont sans travail aujourd'hui ? D'abord vaincre les égoïsmes ; c'est pour cela que les organisations syndicales que nous représentons ne sont pas corporatistes. Mais vaincre nos égoïsmes, c'est aussi vaincre l'égoïsme du consommateur. Si seul le prix d'achat importe, si nous n'exigeons pas de savoir comment et dans quelles conditions sont fabriqués les biens que nous achetons, si nous ne nous demandons pas combien sont rémunérés les gens qui nous rendent service, alors on ira irrémédiablement vers le « moins-disant ». Posons comme condition, en tant que consommateur, d'arbitrer entre le prix, la qualité, mais aussi le respect des normes sociales fondamentales que ce soit dans notre pays, mais aussi au niveau de la planète.

#### **Jean-Christophe Le Duigou<sup>4</sup>**

Vous avez posé la question de l'utopie. L'utopie ne me gêne pas à condition que ce ne soit pas un moyen de fuir la réalité. Car l'utopie est aussi une manière de repenser ce que peut être ou ce que peut devenir cette réalité. Vos travaux sur le LPU rejoignent les idées que la CGT a avancées il y a maintenant une douzaine d'années sur la « sécurité sociale professionnelle ». Ce projet vise lui aussi à repenser l'organisation des droits en combinant les droits attachés à la personne et le cadre collectif dans lequel s'organise l'exercice de ces droits. Nos propres réflexions ont trouvé naissance historiquement dans les débats que nous avons eus aux Semaines sociales, débats quelquefois animés, il faut en convenir, mais éminemment riches et porteurs. Je pense notamment aux échanges avec Monsieur Boissonnat quand il a annoncé la notion de « contrat d'activité ». J'étais partie prenante ; je me souviens combien la contradiction que nous avons eue ce jour-là a permis de faire avancer la réflexion.

Votre proposition de LPU est donc intéressante. Néanmoins, je suis quelque peu réticent sur l'appellation « livret professionnel », car dans l'histoire syndicale le mot livret n'a pas bonne presse. Il a fallu des décennies pour se débarrasser du « livret ouvrier » qui était un moyen de contrôle de l'embauche et de la mobilité des salariés par l'employeur. J'ai bien vu que vous mettiez en avant la notion de confidentialité. J'ai bien compris aussi que ce livret recélait des éléments extrêmement importants en matière de droits à la retraite. Que la connaissance des droits à la retraite soit la propriété du salarié est un élément décisif, si on veut traiter la question de l'emploi des seniors. J'é mets donc une réserve sur l'appellation du LPU, ce qui ne m'empêche pas de voir ce qu'il y a d'intéressant derrière et notamment deux points :

1. Je suis d'accord avec le constat qu'il ne suffit pas d'affirmer des droits mais que nous avons besoin de construire des réponses nouvelles. L'ambition de perspective faite au travers de ce travail rejoint notre propre volonté de dépasser les réalités existantes pour construire des réponses adaptées à un monde en mutation économique, organisationnelle, anthropologique et technologique, mutations qui sont souvent source de suppressions d'emplois.

2. Nous sommes aussi d'accord avec l'idée de passer à une approche de la protection sociale au sens large. Une approche qui ne soit pas seulement curative ou compensatrice mais préventive. C'est là le problème de l'indemnisation du chômage : on se contente trop souvent d'indemniser, mais on ne traite pas en amont le problème du risque de perte d'emploi. Cette même tendance à privilégier le curatif et le compensateur plutôt que le préventif se retrouve en matière de santé et de risques sociaux. Donc, votre proposition va dans le bon sens

---

<sup>4</sup> Jean-Christophe Le Duigou est économiste et syndicaliste CGT.

puisqu'elle améliore la capacité des salariés à faire face à ces risques et ne se contente pas simplement de compenser les conséquences de ces drames. Je voudrais ajouter trois réflexions complémentaires qui ne seront pas exactement les réponses à vos quatre questions, mais qui s'en approchent.

1. Qu'on puisse discuter d'une répartition entre catégories et entre salariés d'un certain nombre de droits existant aujourd'hui ne me gêne pas à condition que ce soit vu dans une optique de progrès global pour tous et non de répartition de la pénurie, notamment en termes de formation. On doit viser la promotion des capacités humaines globales. Devant les mutations économiques auxquelles nous sommes confrontés, il convient de ne pas seulement penser à ceux qui sont exclus du système, mais d'avoir comme objectif d'élever les compétences et qualifications à tous les niveaux de la grille hiérarchique. Tout le monde ne sera pas demain ingénieur ou chercheur, mais tout le monde a besoin d'accroître ses qualifications. Une chose me gêne un peu dans l'idée de sécurisation des parcours professionnels : sécuriser, cela peut vouloir dire que chacun reste dans son couloir, comme les coureurs dans un stade. La vraie question serait plutôt : comment permettre à ceux qui le souhaitent de changer de couloir. Il me semble que cela passe par un objectif global d'élévation des qualifications. C'est la seule réponse valable au choc démographique – ce que certains définissent par le vieillissement de la population – auquel nous sommes confrontés.

2. Il ne faut pas se cacher derrière son petit doigt. Nous ambitionnons de transformer le marché du travail. Pas seulement de le faire « mieux » fonctionner tel qu'il existe, mais bien de le transformer. Nous pensons que le principal handicap que rencontrent les salariés exclus du marché du travail est

la rupture du contrat de travail. Cette rupture intervient très tôt, et ce d'autant plus tôt que la personne est moins qualifiée. Il faut donc chercher des solutions aidant à différer, voire à passer par dessus la « case chômage ». Quand on analyse les parcours humains – et les approches de l'INSEE au travers des générations nous y aident – on s'aperçoit que celui qui a du mal à entrer sur le marché du travail à 20 ans a de grands risques d'être précaire 10 ans plus tard et exclu 20 ans après. Il faut donc trouver des mécanismes capables d'anticiper cette rupture du contrat de travail. Il faut garder le lien avec les entreprises. Peut-être cela passe-t-il par le fait d'avoir un employeur de dernier ressort. C'est-à-dire une institution garantissant le contrat de travail comme la banque centrale qui garantit le cours d'une monnaie.

3. Le projet que vous portez, comme celui que nous portons, est incompatible avec les exigences actuelles de rentabilité financière. On ne peut pas mettre le coût de ce système nouveau à la charge des salariés par le biais de nouvelles cotisations. Ce système ne se conçoit donc que s'il est financé par une contribution des entreprises, des actionnaires.

### **Frédéric Saint-Geours<sup>5</sup>**

Le LPU a un objectif à long terme qui est la sécurisation des parcours professionnels. Je suis entièrement d'accord avec cette idée. Mais il me semble qu'un objectif que je qualifierais d'« intermédiaire » est encore plus important : mettre fin au chômage structurel qui existe en France. Malgré les sommes importantes consacrées à l'indemnisation du chômage et à la formation des chômeurs, il subsiste en France, et depuis longtemps, un chômage de longue durée qui fait plus de ravages que dans bien d'autres pays d'Europe. Le LPU aiderait-il à lutter contre ce chômage de longue durée ? C'est le fil que je vais utiliser pour juger cette proposition :

1. C'est une bonne orientation que d'essayer d'ajouter aux droits liés au contrat de travail des droits directement liés à la personne. Cette évolution est en cours puisqu'un certain nombre de salariés ont déjà la capacité de gérer leur « compte épargne-temps » (CET). En termes d'accès à la santé, l'accord interprofessionnel du 11 janvier 2013 permet d'avoir une sécurité collective. Ainsi, quand le salarié change d'entreprise ou quand il entre dans le monde du travail, il bénéficie de cette couverture. Plus important encore, ce qui est en train de se passer dans la négociation sur la formation professionnelle. Nous proposons de créer un « compte personnel de formation » qui serait associé à la personne dès son entrée sur le marché du

---

5 Frédéric Saint-Geours est président de l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie).

travail et ce, quelle que soit sa situation en termes de contrat de travail. Un point supplémentaire – mais là nous en sommes assez loin – concerne la question de la retraite. Nous sommes favorables à une réforme systémique de la retraite pour que tout futur retraité sache en permanence où il se situe par rapport à sa capacité de retraite, à la fois en termes de rémunération et d'âge. C'est une évolution importante, je dirais même fondamentale, car elle va faciliter pour le salarié comme pour le non-salarié la capacité de gérer son propre sort. Joseph Thouvenel parlait à l'instant de l'importance de maîtriser son sort au travail et hors du travail. Cela signifie que les personnes ont la possibilité de choisir un certain nombre de parcours qui, jusqu'à présent, ne leur étaient pas ouverts, car elles n'avaient pas conscience que ces parcours existaient.

2. En revanche, il me semble, que l'on veut faire jouer trop de rôles au LPU. Vous parliez d'usine à gaz. Pour moi, le problème n'est pas tant que le LPU soit une usine à gaz. Ce n'est pas très grave. Mais j'ai plusieurs objections à ce dispositif :

- il vaudrait mieux commencer à mettre en œuvre ce qui existe, ce qui se met d'ores et déjà en place, et le gérer de façon efficace plutôt que d'en rajouter ;
- il y a un vrai problème de financement. Aujourd'hui, en France, 56 à 57 % de la richesse créée passe par le dispositif de la dépense publique. Faut-il encore ajouter le financement du LPU à cette pompe aspirante et refoulante ? Cela ne me paraît pas raisonnable ;
- la proposition contient une contradiction essentielle : vouloir créer un dispositif personnel et lui demander de jouer un rôle collectif et, notamment, un rôle de mutualisation. Car l'essence même de ce livret est d'être un livret personnel.

3. Le LPU comporte deux contradictions intrinsèques :

- il ne sera pas efficace pour les personnes éloignées de l'emploi. Croire que c'est par une mutualisation générale qu'on va pouvoir traiter ce sujet me paraît utopique. Ce n'est pas par un dispositif générique, mais par des dispositifs spécifiques qu'on peut aider les personnes vraiment éloignées de l'emploi. Nous avons, par exemple, au sein de l'UIMM, créé un fonds de dotation pour l'insertion des personnes. C'était il y a 3 ans. Aujourd'hui le dispositif regroupe 13 000 personnes, il a réussi à ramener 2 000 personnes vers l'emploi ;
- seconde contradiction : le rôle que l'on voudrait faire jouer au LPU, tel que résumé dans la proposition 4. Le LPU permettrait la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). C'est en recoupant l'évolution de métiers et ce qui se passe dans les territoires, à l'intérieur des branches, que ceci peut se faire et, là encore, pas par un dispositif générique. Cela existe déjà. Laissez-moi vous donner un exemple. Nous avons ainsi signé avec l'UIMM un accord de branche grâce auquel un salarié peut bénéficier d'une période de « mobilité sécurisée ». Cela signifie que si son projet ne marche pas, il peut revenir dans l'entreprise. Ce type de dispositif est plus efficace en termes de GPEC que le LPU. De la même façon, c'est aussi au niveau des branches qu'on peut mutualiser ce qui se passe entre grandes, moyennes et petites entreprises. La GPEC est une affaire compliquée pour une petite entreprise. En mutualisant les moyens au niveau des branches, on a une vraie efficacité, on a une vision objective grâce aux observatoires prospectifs et analytiques des métiers, on peut porter un regard synoptique sur ce qui va se passer dans la branche en termes d'évolution des métiers.

4. Je voudrais par ailleurs, insister sur un point qui n'est pas traité – et c'est normal – dans ce LPU : le problème, fondamental, de l'inefficacité de la formation initiale. Si on veut donner comme le suggérait Jean-Christophe Le Duigou, une chance aux gens qui entrent sur le marché du travail, il faut que notre système de formation initiale ne sorte pas tous les ans 150 000 jeunes qui ne maîtrisent pas les fondamentaux de la vie en société. De la même façon, il ne faut pas que, après la première année d'université, 80 000 jeunes quittent cette dernière sans le moindre diplôme leur permettant d'entrer sur le marché du travail de façon correcte. Enfin, pour conclure, revenons-en à l'orientation évoquée tout à l'heure : la sécurisation des parcours professionnels. Il faut que nous ayons tous conscience que nous avons en France une croissance potentielle bien supérieure à ce que nous vivons. C'est en libérant cette indispensable croissance que nous réussirons à sortir de la situation dramatique de chômage dans laquelle nous nous trouvons. Notamment pour les jeunes, il faut retrouver les chemins de la croissance.

## **Laurent Berger<sup>6</sup>**

Les quatre questions que vous posez relèvent d'un même objectif : la sécurisation des parcours professionnels. Beaucoup d'éléments importants ont été dits, aussi bien sur le fait que chacun est dans son couloir, sans possibilité d'en sortir, et, comme le rappelait Jean-Christophe Le Duigou, ceux qui ont peu à l'entrée reçoivent peu à la sortie. Ils sont pénalisés dès l'entrée et ce handicap les suit tout au long de leur parcours. L'enjeu dans un premier temps ce sont les droits attachés à la personne, des droits qui ne dépendraient pas de la nature du contrat, de la catégorie professionnelle, ni de la taille de l'entreprise. Mais ces droits rattachés à la personne doivent être garantis collectivement sinon nous retomberons dans ce que nous connaissons : un droit virtuel auquel les gens ne font pas appel, car ils ne savent pas que cela existe. Il faut contrecarrer le gré à gré, il ne suffit pas de donner des droits, il faut permettre au gens de les utiliser et c'est l'enjeu du collectif. C'est un enjeu de justice sociale, d'émancipation, c'est aussi un enjeu économique. Car il n'y a pas de performance économique sans protection et performance sociale, et réciproquement, comme le signalait Joseph Thouvenel.

Il ne suffit pas d'affirmer haut et fort ces objectifs, il faut les faire avancer. Dans l'accord du 11 janvier, c'est, me semble-t-il, ce que nous avons fait, en assumant nos responsabilités, avec des imperfections, certes, mais aussi de vraies réussites. L'accord de sécurisation de l'emploi a été confirmé par la loi après beaucoup de vicissitudes. Dans cet accord, sont formalisés des droits attachés à la personne : la généralisation de la complémentaire santé prise en charge par l'employeur, des droits rechargeables à l'assurance chômage, des mesures pour faire reculer la précarité, notamment en luttant contre les temps partiels subis. On voit apparaître de nouveaux droits collectifs. Nous, nous partons de l'idée que les progrès ne se font que par le dialogue social dans l'entreprise, par le fait que les acteurs dans l'entreprise peuvent, dès en amont, participer et assumer ensemble une codécision sur un certain nombre d'orientations. Je rappelle qu'on peut sécuriser les personnes et en même temps tenter de sécuriser l'emploi. Les Allemands l'ont très bien fait pendant la crise de 2008/2009 ; ils l'ont mieux fait que nous. Ils ont sécurisé l'emploi en prenant des mesures d'adaptation et en mettant tout en oeuvre pour éviter les destructions d'emplois.

L'accord du 11 janvier part d'un constat : nous ne voulons plus être les pompiers qui gèrent les conséquences sociales douloureuses des difficultés économiques ; nous voulons armer les individus et discuter collectivement de l'évolution des entreprises et de l'emploi dans l'entreprise. Une fois qu'on a créé ces droits, il faut les mettre en oeuvre et cela suppose un engagement de chacun des acteurs et du dialogue social. On le voit sur un autre sujet : le non-recours au RSA doit nous interpeler. Beaucoup de gens pourraient bénéficier du RSA, mais ils n'y ont pas recours, car ils n'ont pas connaissance de leurs droits et qu'il n'y a pas d'accompagnement collectif.

Le troisième objectif est la mutualisation des moyens. Il me semble qu'on peut faire mieux sans forcément dépenser plus. C'est de la mutualisation, de la solidarité. Nous voulons aller plus loin. Nous réfléchissons lors de notre congrès de juin à un « compte social personnel », l'idée étant de donner à chacun des marges de manœuvre sécurisées collectivement. Ce n'est pas simple, mais je crois que c'est bien là le point nodal : la complémentarité entre l'individuel et le collectif. Et puis, évidemment, on ne peut pas négliger la question de la formation professionnelle qui a été largement évoquée par les orateurs précédents. On est face à un enjeu central : si on ne se met pas d'accord sur un système de formation professionnelle plus efficient, plus pertinent et plus dirigé vers ceux qui en ont le plus besoin, nous manquerons une étape déterminante dans la sécurisation des parcours des salariés, mais aussi dans la performance économique. Car il s'agit aussi de former pour les métiers de demain, de former des gens performants. En matière de formation il faut passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. Mais, dans notre pays, on préfère rester ancrés dans les certitudes d'aujourd'hui. On a du mal à innover. Cette remarque appelle deux derniers points :

1. La gestion personnelle des emplois et des compétences est un processus permanent. Il faut un vrai dialogue économique en amont afin que nous soyons conscients du devenir des métiers, du devenir des entreprises. Comme l'indiquait Joseph Thouvenel, dans un même bassin d'emploi, certaines entreprises sont en difficulté tandis que d'autres rebondissent. Seule une approche territoriale permet d'optimiser la situation de l'emploi. C'est pourquoi nous

---

6 Laurent Berger est secrétaire général de la CFDT.

encourageons aujourd'hui les « pactes territoriaux pour l'emploi » avec une double approche économique et sociale et un dialogue qui se joue à la fois au niveau territorial et au niveau des branches.

2. Enfin que faire pour ceux qui sont aujourd'hui au bord de la route ? D'abord, pour construire l'avenir, il faut être capable de répondre à l'urgence et simultanément d'innover. Toujours garder cette capacité d'innover. Ce dont souffre notre pays c'est de ne répondre qu'à l'urgence. Je terminerai en reprenant l'analyse de Frédéric Saint-Geours, ce qui montre que le MEDEF et les syndicalistes peuvent partager des analyses communes. Je pense qu'il faut des actions dédiées aux chômeurs de longue durée. En termes d'indemnisation et d'accompagnement, il faut des mesures spécifiques et non des dispositifs génériques, car derrière toutes ces questions il y a d'abord des individus.

## Débat

**Table des questions<sup>7</sup>** : *En France une grande majorité de la population ressent une certaine défiance à l'égard des syndicats. Quelles sont les capacités des syndicats à mettre en œuvre une réforme essentielle, à mener une action commune ?*

**Laurent Berger** : L'objet n'est pas de dire que les syndicats seraient toujours ultra-performants. Ce n'est pas le cas. Mais attention à la défiance généralisée à l'égard de l'ensemble des corps intermédiaires et des corps constitués. Car on ne sait pas trop où cette défiance nous emmène. Ou, plutôt, j'ai le sentiment de savoir où cela nous amène : dans le mur, dans le chacun pour soi, le poujadisme, le corporatisme assez facile. Ce dont je peux témoigner, c'est le travail que nous fournissons. Qu'ils signent ou non les accords, les syndicats de salariés et les représentants des employeurs font un travail fondamental de confrontation d'intérêts. Ces intérêts sont parfois divergents mais nous essayons de faire émerger des compromis. C'est ce qu'on a fait avec l'accord du 11 janvier.

**Frédéric Saint-Geours** : Je vais reprendre là où Laurent Berger s'est arrêté : nous avons, à l'UIMM, le même point de vue, nous considérons que la performance économique est indissociable de la performance sociale et réciproquement. C'est par un pacte social que l'on peut bâtir une économie compétitive. Qu'est-ce que cela signifie pour les chefs d'entreprise ? Je vais parler ici en mon nom car je sais que sur ce point je ne suis pas toujours d'accord avec tous mes collègues. J'affirme qu'il est indispensable que nous ayons en face de nous des syndicats forts. C'est vrai au niveau confédéral, interprofessionnel, c'est vrai aussi dans l'entreprise. Certains chefs d'entreprise pensent qu'ils peuvent faire une politique économique efficace et développer leur entreprise en s'opposant aux représentants du personnel ; ils se trompent. C'est au contraire par un travail au niveau de l'entreprise comme au niveau national, entre les syndicats représentant les salariés et ceux représentant les chefs d'entreprises qu'on peut faire avancer en même temps – et c'est indissociable, je le répète – la performance sociale et la performance économique.

**Jean-Christophe Le Duigou** : La CGT suit depuis maintenant une quinzaine d'années un observatoire social sur le rapport des syndicats avec la société. Les résultats sont contradictoires. D'un côté, on constate une certaine baisse de la confiance dans les organisations syndicales. Ce n'est pas la première fois dans l'histoire. On observe tout de même deux choses : d'une part nous sommes très au-dessus des niveaux de confiance du début des années 90. D'autre part, parmi les structures auxquelles les salariés font confiance les syndicats ne sont pas trop mal placés.

**Joseph Thouvenel** : Il ne faut pas croire que les organisations syndicales sont figées. On travaille, on travaille beaucoup, on accompagne, on pense à l'avenir en permanence. Mais il y a un problème fondamental : nous sommes dans la mondialisation, il existe un certain nombre d'outils auxquels nous aimerions être associés et auxquels nous n'avons pas accès. Par exemple, l'OMC existe. C'est une bonne chose, car elle instaure des règles pour le commerce. Mais comment se fait-il qu'à l'OMC, il n'y ait aucune place pour les organisations des salariés ?

---

<sup>7</sup> Hubert Chicou et Alain Heilbrunn à Paris, Camille Bouvier et Bernard Floret à Lyon, Évelyne Issinger et André Vierling à Strasbourg relayaient les questions des participants.

C'est ainsi qu'on élabore des règles pour protéger les conteneurs, mais pas pour protéger les salariés. Les solutions, c'est ensemble qu'on les trouvera. Prenons conscience que, depuis des années, les choses vont mieux entre patronat et syndicats. On sort enfin de la lutte des classes. Pour preuve, ce document qui représente un an et demi de travail, et qui a réuni la CGPME, l'UPA, le MEDEF, la CFDT, la CGC et la CFTC. Un an et demi de travail conjoint, patronat et syndicat, pour une « approche commune de la compétitivité française ». Plus récemment nous avons publié ensemble « Réinventer la croissance », qui est un diagnostic partagé sur la crise actuelle. Mais ce n'est pas seulement un diagnostic, on y trouve aussi des propositions concrètes. C'est ensemble qu'on y arrive et qu'on travaille pour l'avenir. Car, redisons-le, nous avons enfin cessé d'opposer force de travail et capital.

*– Nous sommes tous soumis de manière incontournable à la flexibilité, nouvel avatar pouvant constituer un obstacle pénalisant à la construction de l'identité professionnelle. Cette flexibilité est-elle inexorable ?*

**Laurent Berger** : En 1984, les syndicats et les organisations patronales ne se sont pas mis d'accord, car nous avons tous des enjeux internes. Depuis, la flexibilité a explosé, nous ne l'avons pas encadrée, nous avons fermé les yeux plutôt que de regarder les choses en face. Et ce n'est pas bon. Cette flexibilité dans le monde économique, cette souplesse existe et est nécessaire. Donc la question n'est pas de s'y opposer, mais de faire en sorte que le salarié n'en soit pas le seul porteur. Comment réussir à sécuriser l'emploi tout en intégrant le fait que l'économie a besoin de souplesse ? C'est le pari que nous avons fait avec cet accord du 11 janvier. Et c'est ce que nous avons fait aussi avec d'autres accords signés précédemment. Il faut prendre en compte les intérêts des uns et des autres. N'hésitons pas à le répéter : la performance économique n'est pas contradictoire avec la performance sociale, je crois même que la performance sociale est un facteur de performance économique. Le tout est une question d'équilibre. Nous ne sommes pas dans le monde des « Bisounours », nous avons des désaccords. Mais le dialogue social permet de progresser. Et c'est cela le rôle des syndicats.

**Jean-Christophe Le Duigou** : Avec la flexisécurité, on demande un échange entre la flexibilité et la sécurité. On oublie à mon avis de repenser l'ensemble du processus productif. La flexibilité repose exclusivement sur le salarié, car on ne modifie pas le système productif, on continue avec un système à dominante néo-taylorienne, alors qu'il faudrait prioritairement réfléchir aux modes d'organisation mêmes de la production, de la mobilisation du travail dans l'entreprise, dans les territoires et dans les branches. Entre 32 et 35 milliards d'euros sont consacrés à la formation permanente, ce qui est un budget significatif. Les orateurs ont souligné qu'elle était plutôt dispensée aux plus diplômés. Seuls 15 à 17 % de ces sommes bénéficient à ceux qui sont loin du marché du travail. Que pensent les orateurs de la qualité des formations dispensées en termes d'efficacité et d'efficacités ?

**Joseph Thouvenel** : Je vais tout d'abord rebondir sur les propos de Frédéric Saint-Geours concernant ces 150 000 jeunes qui ne maîtrisent pas les règles de la vie en société. Regardons les choses très concrètement : on a une pression permanente pour l'ouverture des magasins le dimanche et le soir jusqu'à 21 h 00, 22 h 00 voire 23 h 00. Qui exerce ces professions ? Beaucoup de mères célibataires. Comment s'organisent-elles, comment font-elles pour suivre les devoirs de leurs enfants ? La formation initiale, c'est aussi cela : le respect des temps de vie des familles. Tant qu'on oubliera le rôle central de la vie de famille, on continuera à avoir des jeunes qui se retrouvent seuls le soir chez eux. J'ai des ados ; je sais qu'ils ont besoin d'être un peu cadrés par leur père et si, ce matin, je suis arrivé tout juste à l'heure, c'est parce que j'en ai accompagné un au sport avant de venir ici. Tous les pères et mères de France devraient avoir le temps d'éduquer leurs enfants. La formation initiale commence par là. Sur le reste, j'adhère aux propos de Laurent Berger sur la formation. Il y a énormément d'argent, il pourrait être mieux utilisé. Pour répondre aux besoins d'emplois, on doit en permanence faire notre révolution, évoluer avec les nouveaux métiers, les nouvelles technologies, coller au plus proche du terrain. C'est le travail des organisations syndicales.

**Frédéric Saint-Geours** : Quand j'ai évoqué l'échec relatif de la formation initiale, je n'ai pas attribué de responsabilité particulière aux uns et aux autres. Il se trouve que la France fait moins bien que les autres en dépensant des sommes assez semblables. Il y a donc une



optimisation possible. Aujourd'hui, nous avons sur la table des négociations, des projets vraiment audacieux pour changer les choses dans plusieurs directions.

*Les PME* : on dit que les formations sont attribuées prioritairement aux gens diplômés exerçant dans les grandes entreprises. Il faudrait donc mettre en place une forme de mutualisation pour favoriser la formation au sein des PME.

*Les chômeurs* : le problème n'est pas tant de savoir si on dispense « assez » de formations aux chômeurs, mais si la formation qui leur est donnée leur offre une chance de retrouver un emploi. Or, aujourd'hui, même parmi les demandeurs d'emploi ayant une formation, seul un tiers d'entre eux (37 %) trouve un emploi au bout de 6 mois. L'important serait donc d'identifier les compétences du demandeur d'emploi, les attentes du marché, pour proposer les formations adéquates.

*Les reconversions* : il faudrait instaurer un « compte personnel de formation » pour que le salarié (ou le non-salarié) puisse choisir la formation qu'il pense utile : utile pour trouver un emploi, utile pour progresser dans son entreprise ou encore utile pour faire tout autre chose et gérer sa vie au travail et hors du travail.

Tous ces éléments sont sur la table. On n'a pas besoin de dépenser plus. Il faut utiliser, mieux que nous le faisons aujourd'hui, les sommes très importantes dont nous disposons. Nous avons autour de cette table des personnes très motivées et prêtes à aller très loin sur ce point.

**Jean-Christophe Le Duigou** : Je suis moins optimiste que Joseph sur l'état de notre système y compris quand on le compare à l'Allemagne. Si l'on suit les statistiques de l'OCDE en matière de qualifications professionnelles, nous avons deux fois plus de salariés à faible qualification que l'Allemagne (environ 30% contre 16 à 17% pour l'Allemagne). La deuxième remarque concerne l'appétence des salariés pour la formation. Je ne suis pas certain que ceux qui ont le plus besoin de formation soient conscients de cette nécessité. Je me souviens de nombreuses réunions où des salariés me disaient : « La formation, c'est pas pour nous. » Ou pire encore : « Dans mon entreprise, quand on commence à parler de formation, c'est qu'il va y avoir un plan social. » Voilà le vécu d'une partie des salariés.

**François Ernenwein** : Laurent Berger, je voudrais qu'on prolonge la question des mutations technologiques en matière de formation professionnelle. Cet enjeu est-il suffisamment pris en compte ?

**Laurent Berger** : Non, et cela fait précisément partie des objectifs que nous poursuivons. Il n'y a pas assez de débats entre le monde de l'éducation et celui de l'économie. Il faudrait orienter la formation sur les emplois de demain. Notamment les nouvelles technologies, la transition énergétique, l'avenir de notre industrie. Et puis simplifier la gouvernance. Il n'y a pas de sujet tabou.

**Frédéric Saint-Geours** : Sur la gouvernance, Laurent Berger a raison. Nous avons programmé une séance qui a dû être annulée, car nous, représentants des chefs d'entreprises, nous n'arrivions pas à nous mettre d'accord en notre sein. Il faut rendre tous ces dispositifs transparents. Personne ne nous croira si nous restons avec des dispositifs opaques. Personne ne nous croira quand nous dirons que nous voulons développer la formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi, les PME, si, par ailleurs, notre gouvernance n'est pas transparente. Et elle ne l'est pas aujourd'hui. Une partie des représentants des entreprises veulent cette transparence, d'autres non. Il y a un grand débat, il faut que nous en sortions, mais c'est dans notre cour et pas dans celle des représentants des salariés.

**François Ernenwein** : Ce qui m'a frappé à travers cet échange, c'est cet hommage appuyé au dialogue social, le travail commun des partenaires sociaux et les espoirs sur lesquels ce dialogue peut ouvrir. Évidemment, la société civile a elle aussi son rôle à jouer par exemple avec le LPU qui a introduit cette discussion. Je retiendrai aussi de cet échange l'attention que vous avez portée à la question de la formation professionnelle. Enfin Joseph Thouvenel nous le rappelait, nous sommes citoyens et aussi consommateurs : nos choix de consommateurs orientent le développement de l'économie de manière significative.