

**Quatrièmes Journées de la Proximité**  
Marseille, 17-18 juin 2004

**Formation, emploi, travail :  
régulation sectorielle et/ou régulation territoriale ?**

Jacques PERRAT  
*Directeur scientifique de l'ADEES Rhône-Alpes*  
[perrat.adees@wanadoo.fr](mailto:perrat.adees@wanadoo.fr)

17/04/04

**RESUME :** On assiste à une montée en puissance des niveaux territoriaux dans la recherche de solutions à des problèmes que les instances traditionnelles, nationales et/ou professionnelles, peinent à résoudre, et tout particulièrement en matière de formation, d'emploi et de travail. Ce recours à des proximités d'ordre territorial s'insère dans des évolutions plus globales concernant le rapport salarial, qui poursuivent un double objectif : assurer la constitution d'un nouveau corps de professionnels de haut niveau fonctionnant selon des normes para-salariales ; diffuser chez l'ensemble des salariés l'idée de la nécessité de s'impliquer dans les objectifs productifs et d'assumer individuellement les risques qui en découlent. Mais la territorialisation à la fois renforce et spécifie ces évolutions. Elle accroît, notamment, les contradictions auxquelles font face les niveaux sectoriels de régulation dans leur nécessaire adaptation aux évolutions techno-productives. Un des facteurs majeurs du repositionnement obligé territoires/professions est la transformation du rôle de la formation : de simple condition de l'emploi, elle tend à devenir un déterminant direct des normes de mobilisation du travail. L'émergence du nouveau modèle d'emploi questionne ainsi plus profondément le rapport salarial : si les branches peuvent être le lieu d'une recomposition de ce rapport sur lui-même, les territoires sont portés à être le lieu à la fois de sa recomposition et de son débordement, au moins partiel. Dans ce contexte, la négociation, dans ce qui la différencie des autres formes de dialogue social, prend une importance stratégique pour les acteurs concernés, et tout particulièrement pour les salariés.

**TITLE : Training, Employment, Labour : Sectoral Regulation or Territorial Regulation ?**

**ABSTRACT :** We can observe the rise of the territorial levels in the search of solutions to problems that traditional - national and/or professional - institutions can't easily solve. It is particularly true for training, employment and labour issues. Such a recourse to proximities of a territorial type takes part into a more global transformation of the labour relation. This one aims both to constitute a new high-skilled category of professionals, acting in a para-salarial way, and to spread amongst all the employees the idea that it is compulsory to involve oneself into the productive ends and to privately assume the corresponding risks. But the territorialisation process both reinforces and specifies those evolutions. Especially, it increases the contradictions to which sectoral levels of regulation are confronted with, when compelled to adapt themselves to techno-productive changes. One of the major factors of the necessary re-positioning of territorial and professional levels is the new part taken by training : from a mere condition of employment, it tends to become a direct determinant of labour mobilisation. Thus, the coming of the new employment model is deeply questioning the labour relation: if the branch institutions may be the place of a re-composition of this relation "upon itself", territories are bound to be the place both of its re-composition and of its - at least partial - overtaking. In such a context, collective bargaining - and what makes it specific amongst different forms of social dialogue - becomes a strategic issue for the concerned actors, and especially for employees.

En nous inspirant de façon critique de la Théorie de la Régulation (TR) (BOYER, SAILLARD, Dir., 1995), nous dirons que la notion de régulation rend compte de la façon dont les différents acteurs des dynamiques socio-économiques parviennent à donner cohérence et régularité à leurs interrelations, en produisant collectivement des normes qui à la fois permettent et s'imposent à non seulement leur « agir ensemble » (coordination de leurs actions) mais aussi leur « vivre ensemble » (positionnement relatif au sein des rapports sociaux). Cette production s'inscrit dans un processus d'affrontement permanent d'intérêts pouvant être radicalement opposés, de rapports de forces et de pouvoir, de rapports de domination, subordination ou coopération, la stabilisation de « compromis » appelant périodiquement négociation et n'étant jamais définitivement acquise. Ce processus marque tout particulièrement le fonctionnement du rapport salarial, qui trouve sa concrétisation à la fois dans l'entreprise et dans un système de normes fonctionnant au niveau macro, national. Mais il s'alimente aussi de normes construites à un niveau méso, celui du secteur et/ou branche professionnelle. Cette instance de régulation n'est pas un simple niveau de facilitation fonctionnelle : profondément liée aux formes de la concurrence entre les firmes, elle s'inscrit à part entière dans la production/transformation des normes salariales. Ce n'était pas, jusqu'ici, le cas de cette autre instance méso qu'est le territoire considéré à l'échelle infranationale, cantonné – du moins dans le contexte fordiste – dans un rôle d'application-adaptation des normes nationales d'emploi. Qu'en est-il aujourd'hui ? Selon certains auteurs (DU TERTRE, MOATI, MOUHOUD et PETIT, 1999), la période contemporaine se caractériserait par « une relative érosion de la dimension sectorielle » au profit de la dimension territoriale. Cette assertion nous semble mériter une réflexion approfondie<sup>1</sup> et appuyée sur des investigations de terrain<sup>2</sup>, les contraintes et opportunités dont de telles évolutions sont porteuses constituant un enjeu stratégique pour les salariés et faisant, d'ailleurs, débat dans le mouvement syndical. Nous examinerons d'abord les modalités et logiques des transformations touchant au fonctionnement du rapport salarial, en focalisant l'analyse sur ce qui apparaît comme un nouveau modèle d'emploi (I.). Nous essayerons, ensuite, d'identifier les éléments de la nouvelle articulation qui se dessine ainsi entre les dispositifs sectoriels et territoriaux de la régulation salariale (II.), pour conclure sur quelques pistes d'approfondissement.

## **I. Nouveau modèle d'emploi et transformation du rapport salarial**

Après quelques précisions définitionnelles, nous considérerons l'évolution à laquelle est soumise le « modèle d'emploi » tel qu'il fonctionnait traditionnellement, pour essayer d'en appréhender les implications en termes de caractéristiques, voire de nature, du rapport salarial.

### **I.1. Précisions définitionnelles**

**1.1.1. Le rapport salarial.** Le travail doit être considéré à la fois sous l'angle de sa « matérialité », en tant qu'il mobilise des compétences cognitives (savoirs), techno-productives (savoir-faire) et organisationnelles (capacités coopératives) situées dans le temps et dans l'espace, et sous l'angle institutionnel, en tant qu'il s'exerce dans un rapport social profondément dissymétrique en termes de subordination de l'activité et d'appropriation des résultats (PERRAT, 2002). C'est en insistant sur cette double dimension que nous mobilisons la notion de rapport salarial. Il est ainsi affirmé que dans une logique de régulation, les normes produites ne sont pas de simples conventions de coordination inter-individuelle, ni de simples

---

<sup>1</sup> Nous remercions les membres du groupe *Régulation, Secteurs, Territoires* d'y avoir largement contribué.

<sup>2</sup> Que nous avons menées dans le cadre d'une Convention entre la CGT et l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) (Convention 2003 N°5). Nous remercions les syndicalistes qui y ont activement participé.

représentations qui guideraient les individus dans leurs actions. Elles expriment le fait que les individus s'inscrivent dans des catégories d'intérêts communs, constituant autant d'« acteurs collectifs intermédiaires » (BERTRAND, 1995) qui structurent les rapports socio-économiques. Avec, pour le salarié, le double aspect d'une contrainte – ses marges de manœuvre sont réduites – et d'une opportunité : il est inséré dans des ensembles de droits, garanties, solidarités, qui peuvent ré-équilibrer – au moins partiellement – sa situation de subordination et/ou constituer un soutien à la concrétisation de ses projets personnels. D'où la logique de rapports de forces qui marque les relations entre les acteurs collectifs employeurs et salariés et à la fois la nécessité et la difficulté d'une recherche de « compromis sociaux régulant les conflits sans jamais les faire disparaître » (THERET, 2000). La notion de négociation est donc à la fois intrinsèquement liée à celle de rapport salarial et n'en épuise pas le fonctionnement, comme le rappellent les formes de protestation les plus diverses : de la résistance passive contre les normes de productivité aux grèves et affrontements plus ou moins violents. Notons que nous laisserons de côté ici d'autres aspects importants que recouvre la notion de rapport salarial dans la TR, touchant à la protection sociale (formation du salaire indirect) ou à la consommation (utilisation du salaire) (BOYER *et alii.*, 1986), de même que nous n'approfondirons pas – sans toutefois les perdre de vue – les liens qu'elle entretient avec les autres formes institutionnelles : Etat, monnaie, concurrence, régime international (BOYER, SAILLARD, 1995).

**1.1.2. La régulation sectorielle.** La mobilisation du travail est au cœur de l'encastrement systémique des différents niveaux de régulation, micro, méso et macro : les relations de travail au sein de l'entreprise s'inscrivent dans un rapport salarial qui se déploie à la fois sur l'espace professionnel et sur l'espace socio-économique national, lui-même travaillé de l'intérieur par les dynamiques infra-nationales et de l'extérieur par la mise en concurrence des salariés à l'échelle internationale. Nous considérons donc le champ sectoriel de ces dynamiques comme organisant et participant de la relation entre le micro et le macro à partir des deux dimensions-clés précédemment identifiées : celle de la matérialité du travail et celle des institutions qui définissent sa mise en œuvre. C'est ainsi qu'ALLAIRE (2002) appréhende le secteur, comme espace à la fois d'accumulation (désignant des « particularités structurelles des ressources et de la demande ») et de compromis (désignant « des traits institutionnels historiquement construits »). Il s'agit donc bien de garder à l'esprit ces deux caractéristiques du rapport salarial, sans minimiser les aspects institutionnels comme tendait à le faire l'économie industrielle traditionnelle, centrée sur une définition précise des activités et de leurs interrelations au sein du système productif, mais sans minimiser non plus tout ce qui renvoie au concret de la production, à son organisation, aux interactions entre conception et fabrication ou aux aspects productifs des relations entre firmes (LUNG, 1995). Ce qui s'impose ainsi est l'appréhension non tant d'un secteur en soi que d'une dynamique sectorielle (ALLAIRE parle de « sectorisation »), elle-même résultant d'une tension entre des éléments pouvant s'avérer contradictoires : configurations techno-productives et projets stratégiques, organisation de la concurrence entre capitaux et exigences de coopérations, productivité du travail et encadrement institutionnel du rapport salarial, recherche privée de profitabilité et objectifs publics de régulation, etc. Et c'est cette tension qui induit la nécessité d'une régulation sectorielle, qui se manifeste par l'existence des branches professionnelles dont le rôle est double : trouver des compromis concernant la concurrence à laquelle se livrent les entreprises du secteur (salaires, qualifications, normes sur les procédés et les produits...) ; trouver des compromis avec les salariés et leurs organisations sur le contenu des normes salariales, des contestations et/ou des négociations faisant périodiquement évoluer ces compromis.

**1.1.3. La dynamique territoriale.** Dans l'esprit du réseau *Dynamiques de Proximité* (PECQUEUR, ZIMMERMANN, Dir., 2004), nous définissons le territoire comme une forme spécifique de densification de l'espace induite par la conjonction de différentes formes de proximités (géographiques, technologiques, organisationnelles et institutionnelles), générant (ou non) différentes formes d'externalités (pécuniaires, technologiques, « d'appartenance », latentes...) et s'inscrivant dans la durée, en référant aux notions d'apprentissage et de mémoire (PERRAT, 2001-a). La notion de proximité territoriale synthétise cette conjonction de facteurs, sachant que, plus qu'un territoire en tant que tel, ce qui est défini ici est une dynamique de territorialisation, pouvant fonctionner à différentes échelles géographiques (nationale, régionale, locale et, éventuellement, européenne). Pour considérer le territoire comme espace de régulation il faut donc prendre en compte la façon dont s'articulent entre elles ces différentes échelles, notamment au travers des acteurs-clés que sont l'Etat ou les grandes firmes (ZIMMERMANN, Coord., 1998). Mais il faut également analyser cette dynamique en tant qu'elle est confrontée à des dimensions plus statiques de la territorialité. Si le territoire est l'espace des projets qui s'y construisent, il est aussi celui de ce qui les permet, de ce qui s'y oppose, et de ce qui leur survit ; il est, plus largement, l'espace de la vie quotidienne de ses habitant(e)s, ce qui appelle que soient stabilisées, au moins pour un temps, les « frontières » des interventions collectives, administratives et politiques qui s'y déploient.

## **I.2. Un modèle d'emploi en profonde évolution**

Le contexte dans lequel s'effectue la production et le fonctionnement du rapport salarial s'est largement transformé dans les vingt dernières années. Les traits de cette transformation qui nous intéressent ici peuvent s'identifier dans la notion de modèle d'emploi, définie comme spécifiant, à une période donnée, les relations existant entre emploi, qualification, mobilité et statut des salariés<sup>3</sup>.

**I.2.1. Le positionnement traditionnel des acteurs de l'emploi.** Pour rappeler les principes du positionnement respectif des principaux acteurs concernés tels qu'ils prévalaient – au moins formellement – jusqu'ici, nous distinguerons trois domaines de leur intervention :

. *L'accès / ré-access à l'emploi.* C'est le domaine essentiel des « politiques de l'emploi » qui combinent, à des degrés divers, incitations à la création d'emplois, actions d'insertion et gestion du chômage. Cette politique de l'emploi relève traditionnellement de l'Etat, même si des réformes importantes ont quelque peu modifié cette situation. Le Service public de l'emploi a été largement déconcentré depuis les années 80. Des partenariats se sont développés avec les élus, acteurs économiques, partenaires sociaux régionaux et locaux qui, de leur côté, ont multiplié les interventions visant à dynamiser le marché du travail. Cependant, on peut dire que jusqu'ici l'Etat « gardait la main ». Quant à la gestion du chômage, les décisions relèvent traditionnellement du niveau national et résultent pour partie de négociations essentiellement interprofessionnelles, éventuellement actées dans des lois et règlements. L'UNEDIC et, localement, les ASSEDIC en gèrent les dispositions concrètes. Enfin, la décision de création d'emploi et d'embauche d'un salarié revient évidemment à l'entreprise seule, le droit de licenciement faisant l'objet d'un encadrement législatif et réglementaire plus ou moins contraignant selon les périodes.

. *Les conditions de l'emploi.* Nous désignons par là deux éléments qui s'imposent comme des déterminants « amont » de la mise au travail.

---

<sup>3</sup> Nous synthétisons et précisons ainsi des formulations retenues par de nombreux auteurs.

Le premier, qui s'attache au salarié et à ses capacités professionnelles, est celui de la formation professionnelle, initiale et continue. Il relevait traditionnellement largement de l'Etat, les branches professionnelles définissant leur propre politique dans des configurations assez différenciées de rapports entre « partenaires sociaux » et avec l'Etat, notamment quant à la reconnaissance des diplômes et titres. Le rôle des branches professionnelles étant de promouvoir une certaine homogénéisation des normes de mobilisation du travail, elles sont depuis longtemps le lieu du repérage et de l'évaluation des compétences nécessaires à une activité, en lien avec la dynamique des connaissances et de l'innovation. Les Commissions paritaires consultatives (CPC), dans lesquelles s'impliquent représentants des employeurs et des salariés, ont pour tâche de définir des contenus de formation et diplômes répondant aux exigences des branches en matière de qualifications, capacités, comportements professionnels ; elles élaborent des référentiels, d'activités et de certification, qui décrivent les capacités à acquérir pour les titulaires d'un diplôme professionnels. Quant aux (grandes) entreprises, ces domaines font partie intégrante de leurs stratégies, certaines d'entre elles ayant mis en place leur propre dispositif de formation. Dans ce contexte, le territoire régional ou local a le plus souvent été cantonné dans un rôle d'application-adaptation de normes de formation produites à d'autres niveaux, à quelques exceptions près toutefois : dans certains districts industriels comme celui de la plasturgie à Oyonnax, il a pu exister, à une certaine époque, une surdétermination locale des conventions sectorielles en matière de formation professionnelle (CADET, 1996). L'évolution la plus notable est évidemment celle induite par le transfert de compétences de plus en plus larges opérés depuis 1982-93 en faveur des Régions, mais qui, néanmoins, s'inscrivait jusqu'ici dans une logique de déconcentration largement encadrée par l'Etat.

Le second élément s'attache davantage à l'entreprise puisqu'il concerne les normes de la mise au travail (salaire, temps de travail, reconnaissance des qualifications, statut...). Il renvoie à l'articulation d'une part, entre la loi, les conventions et le contrat, d'autre part, entre les différents niveaux de décision et de négociation. En ce domaine, ce qui prime encore aujourd'hui est la « hiérarchie des normes sociales » : le code du travail s'impose aux conventions collectives de branches, qui s'imposent aux accords d'entreprises, le salarié devant bénéficier des normes les plus avantageuses selon le « principe de faveur ». Là encore, la situation qui a prévalu jusqu'ici est essentiellement celle d'une détermination nationale de l'ensemble de ces normes et d'une application quasiment à l'identique aux niveaux régionaux et locaux, avec, là encore, l'exception de certains districts industriels où s'imposait une norme spécifique caractérisée par une certaine osmose entre les statuts salariaux et entrepreneuriaux (PERRAT, 2001-b)<sup>4</sup>. Mais il nous semble surtout important de relever que les deux éléments identifiés comme principales conditions de l'emploi ont, jusqu'ici, fonctionné de façon relativement autonome l'un par rapport à l'autre, la formation étant certes encadrée par des normes plus globales d'emploi mais ne s'imposant pas comme un de leurs déterminants majeurs.

. *Les finalités économiques de l'emploi.* Dans notre système socio-économique, c'est l'entreprise qui décide seule de ses stratégies productives et commerciales. L'Etat possède une marge d'intervention sur les activités économiques (entreprises publiques, services publics, planification nationale et sectorielle ...) mais cette marge, importante dans les années d'après-guerre, a eu tendance à se réduire drastiquement dans la dernière période (renoncement à la logique planificatrice, privatisations des entreprises publiques, ouverture des services publics aux règles de la concurrence...). Et si une politique industrielle semble ré-émerger depuis quelques années, c'est dans une tout autre logique que précédemment, comme facilitatrice de

<sup>4</sup> Notons que ces exceptions concernent des territoires échappant par définition aux normes du mode de régulation fordiste ; il existe sans doute d'autres cas où cela est moins net et qui mériteraient approfondissement.

l'accès des entreprises (PME essentiellement) aux innovations scientifiques et techniques, aux marchés et aux ressources humaines : « les entreprises, partenaires sociaux et institutions paritaires doivent rester au centre de la problématique, la puissance publique ayant une fonction de soutien et de facilitation » (VIET, Dir., 2003).

**I.2.2. Marchés du travail : des changements significatifs.** Les évolutions des marchés du travail sont significatives de transformations touchant, en fait, l'ensemble du modèle d'emploi.

. *La montée des marchés transitionnels.* Selon GAUTIE<sup>5</sup> (2003-a), même si l'ancien modèle d'emploi (dit « fordiste ») relevait plus d'une construction a-posteriori, d'un « horizon des représentations », que d'une expression de l'ensemble de la réalité salariale, on peut dire qu'il était marqué par la prédominance des marchés internes du travail<sup>6</sup>. Il se caractérisait, en effet, par « des entrées rapides dans la vie active, des transitions en nombre limité sur le marché du travail ou des passages de courte durée par le chômage [...] et des sorties directes vers la retraite ». La situation actuelle, au contraire, se caractérise par une diversification des trajectoires individuelles et une augmentation sensible des mobilités intra et inter-sectorielles, davantage d'ailleurs pour les ouvriers que pour les cadres. Quant à l'entrée et la sortie de la vie active, de ponctuelles qu'elles étaient généralement elles sont devenues de véritables « phases de transitions », que l'intervention publique contribue de plus en plus à structurer (dispositifs individualisés, programme TRACE, PARE<sup>7</sup>...). Ces dispositifs publics ont de fait multiplié les états intermédiaires entre emploi-chômage-inactivité. A ce « halo des transitions » s'ajoute le flou qui touche aux frontières de l'entreprise, les deux tendant à faire perdre de sa pertinence à la distinction traditionnelle entre marchés internes et externes. D'où la proposition de l'auteur de parler, comme GAZIER (2003), de « marchés transitionnels » et de fixer comme objectif aux décideurs non plus de « réguler des états » mais de « favoriser les transitions tout en sécurisant les trajectoires ». Notons, cependant, que GAUTIER lui-même relativise cette prégnance en préférant parler de « rétractation » plutôt que de « disparition » des marchés internes, le phénomène transitionnel touchant en fait surtout les salariés les plus jeunes et les plus âgées (ainsi que, par d'autres aspects, les femmes) qui se trouvent exclus de plus en plus durablement de marchés internes continuant de fonctionner pour d'autres catégories. Mais ce sont également les marchés internes eux-mêmes qui se trouvent questionnés dans ce contexte.

. *La promotion des marchés professionnels.* Traditionnellement, les politiques de l'emploi s'attachent à faciliter, pour certaines catégories de population, l'accès ou le réaccès à un emploi et, plus largement, à faire évoluer les deux principales conditions de l'emploi que sont le niveau de formation et l'encadrement institutionnel des marchés de main-d'oeuvre. La mise au travail proprement dite, qui consiste à insérer l'activité du salarié dans la matérialité des opérations productives (au sens large du terme), relève quant à elle essentiellement de l'entreprise. Celle-ci repère des qualifications « normalisées » (diplômes, titres...) sur le marché externe, où formation et emploi sont donc largement autonomisés, à la fois l'un par rapport à l'autre et tous deux par rapport au travail. L'adaptation au poste de travail (le passage de l'emploi au travail) se réalise en interne, par une formation « sur le tas ».

---

<sup>5</sup> Nous remercions Jérôme GAUTIE pour les nombreux textes et éclaircissements qu'il nous a communiqués.

<sup>6</sup> Selon DOERINGER et PIORE (1971), le marché interne est « une unité institutionnelle à l'intérieur de laquelle le prix et l'allocation du travail sont fixés par des procédures administratives, par opposition au marché externe où rémunération et allocation du travail sont déterminés par des variables économiques ».

<sup>7</sup> TRACE : trajet de retour à l'emploi ; PARE : plan d'aide au retour à l'emploi.

On peut caractériser le mouvement actuel comme tendant à revenir sur cette autonomisation formation / emploi / travail, au moins pour certaines catégories de salariés. Et cette évolution va plus loin que la recherche d'une simple fluidification des passages entre marchés internes et externes telle qu'elle pourrait ressortir de la promotion des marchés transitionnels. Un Rapport au Commissariat général du plan (CGP, 2003) fait référence à EYRAUD, MARDSEN et SYLVESTRE (1990) pour insister sur le lien entre fonctionnement des marchés du travail, construction des qualifications et système de mobilité des travailleurs. Il indique à ce sujet que « le monopole de l'Etat dans les formations scolaires formalisées (générales et professionnelles), le mode d'implication essentiellement consultatif des partenaires sociaux dans la construction des diplômes et les liens en réalité lâches établis entre la formation et la possession d'un diplôme et la qualification de l'emploi tenu [...] sont autant d'éléments qui ont longtemps conduit à la prédominance traditionnelle en France des marchés internes, par opposition aux marchés professionnels ». Or cette notion de marché professionnel nous semble particulièrement révélatrice des évolutions que nous cherchons à caractériser, et ce par plusieurs aspects. Selon les auteurs cités, alors qu'un marché interne se définit par une rémunération attachée au poste et une formation spécifique à l'entreprise, donc difficilement transférable, un marché professionnel se caractérise par un salaire attaché à l'individu et des qualifications transférables car normalisées et correspondant à des postes définis de manière identique dans les différentes entreprises de la branche, la formation (générale ou spécifique à l'entreprise) recevant une certification permettant la mobilité inter-entreprises.

### **I.3. Des transformations qui questionnent directement le rapport salarial**

L'émergence d'un tel modèle d'emploi questionne ainsi plus globalement le rapport salarial, dans son fonctionnement mais aussi dans sa nature-même. Un des principaux changements concerne, selon nous, la place de la formation dans les interventions régulationnistes : de simple condition de l'emploi, elle tend à devenir un déterminant direct des normes de mobilisation du travail. En fait, c'est un double mouvement qui est à l'œuvre, dont il est intéressant de distinguer les deux volets puisqu'ils concernent l'un la matérialité du travail, l'autre ses dimensions institutionnelles.

**I.3.1. Un branchement plus direct des conditions de l'emploi sur la matérialité du travail.** Le Rapport au CGP y insiste, dans les entreprises<sup>8</sup> le modèle de la qualification (qui « résulte de la confrontation entre les qualifications requises par le poste et celles censées être acquises par les individus » – et dont le diplôme est « un signal ») est en passe d'être supplanté par le modèle de la compétence, qui « réfère aux capacités de l'individu effectivement mises en œuvre » et « s'évalue en situation ou, tout au moins, par rapport à une situation donnée », par rapport à « un contenu d'emploi ». DENIMAL (2001) est encore plus précis : l'utilisation de la notion de compétence suppose un accord sur « sa reconnaissance en fonction des contenus de travail, le travail concret des individus en situation. »

C'est l'objectif affiché des réformes récentes de développer ainsi le caractère professionnel de la main-d'œuvre en rapprochant formation et validation de la matérialité du travail. La loi sur la formation professionnelle, l'emploi et le dialogue social<sup>9</sup> complète celle sur la valorisation des acquis de l'expérience (VAE)<sup>10</sup> pour faire de la construction et de la validation des compétences « tout au long de la vie » la base de l'« employabilité » du salarié,

<sup>8</sup> Le Rapport nuance néanmoins cette affirmation en indiquant que la majorité des PME continuent de privilégier les qualifications comme « repères collectifs adaptés aux évolutions en cours ».

<sup>9</sup> Votée le 7 avril 2004.

<sup>10</sup> Dispositif précisé par la Loi dite « de modernisation sociale », 17 janvier 2002.

c'est-à-dire de sa capacité à accéder à un emploi, à s'y maintenir, mais aussi à en changer, en lui offrant des garanties nouvelles en matière de transférabilité de ces droits. Cette focalisation sur le lien connaissances-situation de travail est d'ailleurs soulignée par la loi quant au rôle que doivent jouer les jurys de validation : ils ont pour fonction de vérifier l'acquisition des connaissances non pas en soi mais au travers à la fois de la réalité de situations permettant leur production et de la capacité du candidat à les expliciter au regard de référentiels définis<sup>11</sup>.

Les conséquences de cette réforme peuvent donc être profondément ambivalentes. D'un côté, elle peut favoriser les tendances les plus utilitaristes, comme le montrent certaines déclarations patronales se félicitant de pouvoir enfin favoriser l'apprentissage aux dépens de la formation<sup>12</sup>. Plusieurs organismes de formation se sont d'ailleurs alarmés du passage du contrat de qualification au contrat de professionnalisation, qui remettrait en cause la formation par alternance et priverait les jeunes d'une seconde chance en matière de formations diplômantes<sup>13</sup>. D'un autre côté, il est incontestable que la VAE peut s'inscrire dans une évolution positive, entérinant le fait que le travail soit non seulement mobilisateur mais aussi producteur de connaissances, d'autant que cette reconnaissance s'étend aussi aux activités non salariées et bénévoles (associatives et syndicales notamment). Mais comme le précise le rapport au CGP cité, « seule la traduction de la VAE en termes de qualifications transférables et reconnues dans les grilles de rémunération pourrait « concourir à une évolution des marchés du travail vers des marchés professionnels ».<sup>14</sup>

**I.3.2. Le retour des canuts ?** Si la VAE est révélatrice de ce branchement plus direct entre formation, emploi et travail, elle l'est également de la portée institutionnelle des changements en cours. Le modèle professionnel ainsi visé est, en effet, celui de l'artisanat (GAUTIE, 2002), dans des conditions évidemment différentes de la réalité traditionnelle. Selon BEFFA, BOYER et TOUFFUT (1999), ce modèle ne concerne plus tant les « métiers » traditionnels que les nouvelles professions porteuses, pour certaines d'entre elles, des innovations et du dynamisme des firmes (dans le domaine du management, de la communication, de l'innovation technique). Il touche des catégories de travailleurs très qualifiés : juristes, informaticiens, responsables de ressources humaines, etc., qui travaillent désormais en indépendants ou dans des petites structures et interviennent sur des missions ponctuelles dans les entreprises.

Il existe donc un lien direct entre la maîtrise de compétences pouvant être directement et quasi-instantanément insérées dans la matérialité du travail et un positionnement institutionnel conférant aux salariés concernés un statut de travailleur quasi-indépendant. Les deux volets se conjuguent dans la logique de mission (appelée d'ailleurs à être institutionnalisée par un type spécifique de contrat), dont la promotion dessine celle de marchés qui ne sont plus « d'emplois » mais bien « du travail » proprement dit, en acte. Dans ce contexte, en effet, le contrat passé par le salarié ne porte plus sur la mise à disposition de l'employeur d'une force de travail ; il porte sur l'engagement à livrer un travail défini, ce qui le rapproche d'un contrat purement commercial. La situation de ces « para-salariés<sup>15</sup> » tend ainsi à se rapprocher – mais dans un mouvement inverse – de celles des canuts lyonnais,

<sup>11</sup> Nous remercions Marylène CAHOUE, animatrice de l'Espace Education de la FSU, pour la documentation et les précisions qu'elle nous a fournies sur toutes ces questions.

<sup>12</sup> La VAE « va permettre de réduire les coûts de formation des entreprises », « va faire reculer la pratique des stages de formation à tout crin » ; « les salariés iront en stage prolongé au lieu d'aller suivre des cours »... (d'après divers articles de presse).

<sup>13</sup> *Entreprise et Carrières*, N°699, 13-19/01/04.

<sup>14</sup> GGP, 2003, Op. cit. p.40.

<sup>15</sup> En référence, à la notion souvent utilisée par les économistes et syndicalistes italiens, de travail « para-subordonné » (*para-subordinato*).

tisseurs de soie indépendants passés peu à peu sous la domination complète des « fabricants » (en fait des marchands) qui leur passaient commandes en leur imposant des prix de plus en plus bas. Les sanglantes révoltes de 1831 et 1834 – dont il est significatif que les historiens débattent du caractère « ouvrier » ou non (MOISSONNIER, 1975) – avaient justement pour but d’obtenir un « tarif » permettant aux canuts de « vivre en travaillant ».

**I.3.3. Quel nouveau rapport salarial ?** Le « Rapport VIET » (2003) précise que « si la nécessaire transformation de l’économie ne permet plus de garantir à long terme la stabilité de l’emploi ou du métier, il faut que la qualification professionnelle, conçue comme un capital individuel, renouvelable tout au long de la vie, devienne la source de sécurité »<sup>16</sup>. C’est bien un changement institutionnel fondamental qui est ainsi opéré, avec un passage d’une couverture de la mise au travail par des droits collectifs à une obligation pour le salarié de promouvoir son projet individuel et de faire la preuve, à tout moment, de son employabilité. Comme l’indique GAUTIE (2003-b), on retrouve là « la représentation de la société (idéale) comme un ensemble de petits propriétaires indépendants », où est promue la figure du « travailleur portefeuille d’actifs », devant fonctionner comme un entrepreneur, dans l’optique des théories du « capital humain » (BECKER, 1964) ou de « l’individualisme patrimonial » (ORLEANS, 2000). La compétence est conçue comme un capital : elle renvoie à des qualités intrinsèques à l’individu, incorporées dans l’individu, propriétés de l’individu, qu’il se doit de gérer et de faire fructifier sur l’ensemble de son cycle de vie. En tant que propriété de l’individu, ce capital doit être transférable, c’est-à-dire valorisable dans un espace plus large qu’une entreprise donnée. D’où l’enjeu essentiel de la « certification » lorsque ce capital est acquis dans l’entreprise et /ou en formation continue, et notamment de la VAE. Cependant, GAUTIER s’interroge avec raison sur cette logique : suffit-il de doter l’individu de ressources pour le rendre réellement autonome ? En se focalisant sur une conception strictement marchande de l’employabilité et de la compétence et en vidant par là la relation de travail de sa substance, ne limite-t-on pas « l’empowerment » de l’individu au seul accroissement de sa capacité de « sortie » en faisant jouer la concurrence entre les employeurs ?<sup>17</sup>

On peut apprécier ainsi la réalité de ce qui est souvent présenté comme un « nouvel échange salarial », qui ne serait plus fondé sur l’échange productivité contre salaire mais sur l’échange performance contre employabilité (Reynaud, 2001) : de quel « échange » s’agit-il si, alors que le salaire est bien la propriété pleine et entière du salarié, l’employabilité n’existe que dans le rapport à l’entreprise ? Et ce dans un contexte où même le traitement du chômage demande au salarié de prendre sa part dans la gestion du risque, « grâce à de fortes incitations à l’occupation d’emplois de toute nature, faiblement rémunérés » (CES, 2003)<sup>18</sup> et, surtout, à un moment où le MEDEF est en passe d’obtenir ce qu’il revendique depuis plusieurs années : l’inversion de la hiérarchie des normes et le primat de l’accord d’entreprise<sup>19</sup>.

Enfin, il nous semble que si cette évolution est complexe à appréhender dans ses effets c’est qu’elle poursuit plusieurs objectifs à la fois, ce dont nous semble significative la double portée de la VAE. D’une part, en effet, celle-ci vise à conforter les compétences de spécialistes répondant mieux aux besoins des entreprises (les premières estimations montrent qu’elle bénéficie essentiellement aux salariés déjà les mieux formés), de même que c’est à

<sup>16</sup> VIET, 2003, Dir., Op.cit.

<sup>17</sup> Pour lui, au contraire, « l’enjeu est de dépasser cette simple protestation (identique à celle qui dominait dans les marchés internes fordistes) et de passer à une véritable participation, reconnaissant que la relation de travail est une co-production d’un bien commun aux deux parties (salarié-employeur) qui implique un engagement réciproque ».

<sup>18</sup> CES, Op. Cit. p.54.

<sup>19</sup> Nos développements précédents montrent d’ailleurs que ce n’est pas un hasard si c’est la loi sur la formation professionnelle qui, la première, intègre un volet « dialogue social » ouvrant la voie à cette inversion.

cette catégorie « haut de gamme » que s'adresse explicitement le futur « contrat de projet » (DE VIRVILLE, Dir., 2003). D'autre part, le patronat entend bien l'utiliser pour rabattre la formation sur l'apprentissage pour toutes les autres couches de salariés. L'émergence d'un nouveau modèle d'emploi s'effectue donc en même temps par la constitution d'un nouveau corps de professionnels s'inscrivant dans une « hybridation des formes de mise au travail » (AZAÏS, 2003) entre travail salarié et activité indépendante, et par la diffusion dans l'ensemble du salariat d'une nouvelle « culture du risque » dans laquelle c'est au salarié de construire en permanence les bases de sa sécurité.

## **II. Une nouvelle articulation des dispositifs sectoriels et territoriaux de régulation**

C'est dans le contexte ainsi précisé qu'il convient d'essayer d'appréhender le rôle que peuvent jouer, respectivement et/ou conjointement, les dispositifs territoriaux et sectoriels de régulation.

### **II.1. Décentralisation : les territoires vecteurs du nouveau modèle d'emploi**

L'Etat continue de se positionner comme acteur déterminant de la politique de l'emploi, mais celle-ci s'est assez largement modifiée au fil du temps, notamment pour faire face à la montée du chômage : ciblage de catégories spécifiques de demandeurs d'emploi selon les difficultés rencontrées (avec multiplication des mesures dérogatoires aux normes d'emploi traditionnelles), accompagnement des restructurations sur certains territoires, « promotion de l'emploi », etc. Or si certaines de ces interventions « sont élaborées et pilotées depuis le niveau central dans une logique descendante dans laquelle le territoire est perçu comme l'espace administratif de mise en œuvre de politiques nationales », d'autres renvoient à une logique selon laquelle « l'Etat local accompagne et soutient des projets de création d'activité portés par des acteurs locaux, selon une logique ascendante », concrétisant ainsi le passage « d'une action orientée par l'offre de dispositifs à une action fondée sur une demande locale » (BERTHET, CUNTIGH et GUITTON, 2002). On peut donc parler d'une véritable territorialisation<sup>20</sup> de la gestion de l'emploi, dont nous voulons montrer qu'elle ne se réduit pas à un simple changement d'échelle mais s'inscrit comme facteur à part entière de la transformation du modèle d'emploi.

**II.1.1. Un retour des politiques économiques ?** Si les marges de manœuvre de l'Etat en matière de politiques économiques et industrielles continuent de faire débat avec la Commission européenne (sur Alstom, par exemple), on assiste depuis plusieurs années à une mobilisation des dynamiques territoriales par les pouvoirs publics dans le sens d'une action sur les finalités économiques de l'emploi : volonté affichée par la DATAR de favoriser le développement des « systèmes locaux de production » et/ou des « districts industriels », décisions prises lors de plusieurs CIAT<sup>21</sup> de renforcer la spécialisation, en matière d'activités, des grandes métropoles (en articulation avec les régions), etc. Une région comme Rhône-Alpes<sup>22</sup> précise régulièrement sa logique d'intervention en la matière, soit au travers d'opérations transversales et interprofessionnelles (soutien aux PME innovantes pour l'accès aux innovations scientifiques, technologiques et organisationnelles et aux marchés), mais aussi, et de plus en plus, au travers d'opérations ciblées en coopération avec certaines branches professionnelles. Ce dimensionnement peut revêtir la forme d'un secteur

<sup>20</sup> Cette expression renvoie ici à la dimension territoriale régionale et locale.

<sup>21</sup> Comités interministériels d'aménagement du territoire.

<sup>22</sup> Toutes nos références à Rhône-Alpes renvoient aux politiques de la majorité régionale d'avant mars 2004...

(ameublement, construction, mécanique...), d'une filière (textile-habillement<sup>23</sup>) ou, plus récemment, d'une « grappe industrielle » (ou « cluster ») : « à la différence d'un système productif local ou d'un district industriel, celle-ci ne concerne pas un territoire particulier mais un ensemble cohérent d'entreprises au sein duquel il convient de multiplier les interactions et partenariats portant sur les marchés, les produits, la technologie... » (exemple : les jeux numériques à Lyon).<sup>24</sup>

**II.1.2. Une territorialisation des politiques d'orientation, formation, insertion.** Les régions ont développé leur intervention dans des domaines intrinsèquement liés à l'emploi : formation professionnelle des jeunes, orientation, insertion et, plus récemment, validation des acquis de l'expérience. Les nouvelles lois de décentralisation (2003 et 2004), entérinent et amplifient ces évolutions<sup>25</sup> : la région s'impose désormais clairement comme l'échelon de pilotage stratégique de ces dispositifs, notamment par les contrats et conventions qu'elle passe avec les multiples autres intervenants, tandis que le couple intercommunalité/pays (dans une structuration institutionnelle encore en phase d'expérimentation) est chargé de les mettre concrètement en oeuvre en les adaptant aux spécificités des bassins d'emplois. Quant au département, il devra désormais assurer la gestion sociale des exclus de ces différents montages, que cette exclusion soit temporaire (RMA) ou définitive (RMI).

Si l'engagement des régions françaises dans ces domaines est des plus divers (consacrant d'ailleurs déjà une inégalité de fait des usagers devant les conditions de formation), la majorité d'entre elles font preuve de volontarisme dans l'affirmation de leur « rôle-pivot » (LABROILLE, 2003). Ainsi, Rhône-Alpes a mis en place des instances de coordination régionale (Pôle d'orientation) et de mise en oeuvre territorialisée (Comités emploi-formation) mais entend également imprimer sa marque en matière d'insertion (actions de professionnalisation des « emplois jeunes », expérimentation d'un « contrat temporaire d'insertion »...). Comme le souligne LABROILLE, ce volontarisme se traduit y compris par des initiatives en matière de dialogue social, notamment concernant l'établissement du Plan régional de développement des formations professionnelles<sup>26</sup> (Convention dans le Nord-Pas-de-Calais, Conférence régionale de concertation en Rhône-Alpes<sup>27</sup>, etc.). Mais on peut également constater le caractère contradictoire et ouvert du processus de décentralisation et la façon dont il questionne « en creux » le rôle de l'Etat : certaines régions réclament non seulement une maîtrise fonctionnelle des compétences transférées mais aussi de pouvoir définir leur propre politique en la matière.

**II.1.3. Un saut qualitatif : de la gestion de l'emploi à celle du travail ?** Par plusieurs aspects, cette territorialisation de politiques concernant à la fois l'accès / ré-accès à l'emploi (insertion) et une partie importante de ses conditions (orientation, formation, validation) va plus loin que leur simple décentralisation à l'identique : elle induit un véritable saut qualitatif dans la gestion même de l'emploi en provoquant son orientation par des domaines qui lui restaient jusqu'ici périphériques. Les décisions récentes en matière de restructuration d'activités vont dans le même sens.

---

<sup>23</sup> La branche professionnelle s'étant depuis longtemps organisée sous cette forme.

<sup>24</sup> *Budget Primitif 2003 de la Région Rhône-Alpes.*

<sup>25</sup> Transfert aux régions de la formation professionnelle des adultes (établissement de la carte des formations initiales et continues jusqu'à la licence), reconnaissance de son rôle de chef de file sur l'orientation tout au long de la vie pour tous les publics sans distinction d'âge ni de statut, etc.

<sup>26</sup> La loi « Démocratie de proximité » (27/02/02) a étendu son champ aux adultes et à l'ensemble des formations, initiales, continues et d'apprentissage.

<sup>27</sup> Initié en Rhône-Alpes en 1995 (depuis 2000 les syndicats y sont associés), ce dispositif a été généralisé par la loi du 27/02/02.

. *Une généralisation du modèle de l'insertion.* La territorialisation alimente non seulement la conjonction des domaines de l'insertion, de l'orientation et de la formation mais aussi une véritable interpénétration de leurs caractéristiques respectives. Plus précisément, il y a ainsi généralisation à tous les salariés de ce que nous pouvons appeler le « modèle de l'insertion » : les rapports officiels de Rhône-Alpes indiquent nettement que si « le terme d'insertion renvoie aujourd'hui au public le plus en difficulté » il faut désormais comprendre que « l'insertion s'adresse à tous les publics, y compris à ceux qui ne sont victimes d'aucun handicap scolaire ou social », l'objectif étant « que chacun puisse s'orienter ou se réorienter en permanence ».<sup>28</sup> C'est en ce sens que la Région incite les acteurs concernés « à développer l'individualisation sous toutes ses formes et les allers-retours entre la formation et l'emploi » et entend modifier le contenu et l'organisation des formations « dans le sens d'une plus grande individualisation des parcours mariant de façon intégrée et interactive la formation et l'emploi »<sup>29</sup>.

. *Une diffusion du modèle de la restructuration.* La portée des réflexions en cours sur les mutations économiques nous semble dépasser largement le seul devenir des activités et territoires en difficultés. La première synthèse publiée (VIET, Dir., 2003) insiste, en effet, sur la nécessité de dépasser une appréhension des restructurations en termes « d'accident » et de conséquences sociales négatives et de passer à « une approche proactive de ces mutations », en donnant vie à « une culture du changement partagée ». D'où la proposition « d'actions et de méthodes favorisant « l'anticipation et la préparation au changement en associant adaptation permanente de l'entreprise, de la filière ou du bassin d'emploi et évolution permanente des compétences, de « l'employabilité », des salariés. ». Et le niveau régional doit jouer en cela « un rôle majeur » d'orientation stratégique, le bassin d'emploi étant « le niveau le plus pertinent de l'action », celui où « la coordination de l'ensemble des acteurs doit être organisée et amplifiée ». Nous pouvons donc considérer que ce qui est ainsi recherché est la diffusion d'un véritable « modèle de la restructuration », visant à changer en profondeur la relation d'emploi dans le sens de l'adaptabilité permanente en jouant sur ses dimensions collectives et territoriales ; ce modèle fonctionne ainsi en complémentarité du modèle de l'insertion, qui vise davantage les dimensions individuelles de cette relation.

. *Une alimentation du changement de modèle d'emploi.* A lire les documents officiels de la Région Rhône-Alpes, il apparaît évident qu'elle entend non seulement se saisir de toutes les nouvelles compétences que la loi lui transfère<sup>30</sup> mais aller bien au-delà dans la logique de leur mise en œuvre. L'objectif est bien de s'inscrire dans le rapprochement de la formation et de l'emploi de la mise au travail, sous sa dimension « matérialité » – « alors que « les certifications étaient essentiellement décrites par des référentiels de formation, il faut, avec la VAE, approfondir le chantier concernant leur description en termes de référentiels d'emploi et d'activité »<sup>31</sup> – comme sous sa dimension institutionnelle – « par la VAE, les personnes sont repositionnées comme acteurs ; elles sont replacées dans la logique de métier comme l'est un artisan ».<sup>32</sup> Rhône-Alpes est d'ailleurs la première région à avoir pris l'initiative d'un Protocole d'accord sur la VAE qu'elle a signé en septembre 2003 avec l'Etat et les partenaires sociaux (dont la CGT). Mais il s'agit d'aller nettement plus loin, comme le recommande l'Avis du CESR<sup>33</sup> : « la logique de la reconnaissance des acquis du travail et de l'expérience

<sup>28</sup> *Contrat de Plan Etat-Région Rhône-Alpes 2000-2006.*

<sup>29</sup> *Budget Primitif 2001* de la Région Rhône-Alpes.

<sup>30</sup> La loi de 2002 prévoyait des « plates-formes régionales d'accompagnement de la mise en œuvre de la VAE ».

<sup>31</sup> Avis du Conseil Economique et Social Rhône-Alpes pour la Reconnaissance et la validation des acquis du travail et de l'expérience, Plénière des 24 et 25 juin 2003.

<sup>32</sup> Avis du CESR Rhône-Alpes, op.cit.

<sup>33</sup> Op.cit.

devra irriguer l'ensemble du système d'information, d'orientation d'accompagnement de la formation qui gravitera autour de ce nouvel outil ».

Le rôle des niveaux territoriaux régionaux et locaux dans ces domaines essentiels du fonctionnement du rapport salarial s'est donc incontestablement accru. Qu'en est-il, dans ces conditions, des dimensions sectorielles des recompositions en cours ?

## **II.2. Dispositifs sectoriels de régulation : des évolutions contrastées**

L'intervention des branches professionnelles fait l'objet d'une évolution qui peut sembler contradictoire : au moment où leurs configurations productives sont remises en question, leur rôle se trouve en passe d'être renforcé.

**II.2.1. Une crise des configurations sectorielles.** Chacun peut constater que la réalité sectorielle se trouve aujourd'hui quelque peu à l'étroit dans ses frontières traditionnelles, face à des exigences qui s'expriment à plusieurs niveaux :

- la prégnance des déterminants internationaux (et monétaires) du rapport aux marchés et aux activités ;
- le nouveau rapport aux clients et la montée de la « relation de services » touchant y compris les activités productives (DU TERTRE, 2002-a) ;
- les évolutions techno-productives et les innovations qui poussent à plus de transversalité dans les activités ;
- l'existence d'une diversité d'activités au sein de la même branche qui rend difficile la recherche de solutions communes à certains problèmes, comme pour l'Agroalimentaire (où l'unité de la branche est apparemment difficile à trouver) ou pour la Métallurgie (même si la démarche unitaire y est fortement affirmée) ;
- la prégnance des déterminants stratégiques des grandes firmes, d'une part dans l'imposition de critères de rentabilité financière à l'ensemble des chaînes de valeur<sup>34</sup>, d'autre part dans le recentrage sur leur « cœur de métier » et l'externalisation des autres activités. Cette modification incessante des frontières de la firme amène un développement d'entreprises moyennes, petites et très petites, qui, tout comme leurs salariés, se trouvent confrontés à un positionnement problématique en matière d'activité et de branche professionnelle ;
- la complexité des évolutions institutionnelles et la montée des accords d'entreprise, voire de territoire, poussent à un certain recul des négociations de branche, même si les situations sont très contrastées selon les activités (JOBERT, 2000) ;
- les organisations syndicales de salariés elles-mêmes contribuent à ces évolutions, en recherchant des modes d'intervention plus transversaux et plus territorialisés : proposition de « conventions de site » entre un grand donneur d'ordre et ses sous-traitants locaux, rattachement de syndiqués isolés à des professions différentes de la leur, etc. En Italie, les syndicats ont passé des accords avec le patronat des branches et de l'artisanat pour une représentation syndicale commune là où existent de multiples PME. En Allemagne les syndicats de toutes les activités de services se sont regroupés en une seule organisation (« VERDI »).<sup>35</sup> En France, la CGT propose la recherche d'une meilleure « sécurité sociale professionnelle » pour les salariés confrontés aux mobilités non seulement inter-entreprises mais aussi inter-sectorielles, avec un socle de droits attachés à la personne du salarié, indépendant de l'entreprise et de la profession et transférables en toutes circonstances.

<sup>34</sup> Ce que l'intervention des fonds d'investissement renforce dans le sens de l'atomisation et de la précarisation, comme le montre actuellement l'exemple de la chimie (*L'Usine Nouvelle*, 08/04/2004).

<sup>35</sup> Notons qu'en France, ce sont 20 fédérations patronales (banques, transports, propriété, conseil, etc.) qui ont créé récemment un Groupement des professions de services (GPS) (*Les Echos*, 10/12/03).

**II.2.2. Une remontée de l'influence des branches professionnelles.** Dans la toute dernière période, plusieurs décisions du législateur vont dans le sens d'un renforcement du pouvoir d'intervention des branches.

. *Concernant le rapprochement formation-emploi-travail.* Dans la période précédente, ce sont déjà les branches qui ont impulsé une importante redéfinition des référentiels de formation et de validation des compétences, avec la mise en place des Certificats de qualification professionnelle (CQP) et des Certificats de compétences professionnelles (CCP). Mais les lois sur la VAE (2002) et sur la formation professionnelle (2004) accroissent très largement leur marge d'intervention dans ces domaines, en leur conférant la création d'observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, la détermination des priorités en matière de formation, la définition des dispositifs pour les publics en difficulté, la décision sur une part importante des fonds collectés (qui devraient augmenter), etc. Si l'UIMM<sup>36</sup> s'investit depuis longtemps dans la formation, les autres branches vont affronter cette nouvelle situation de façon assez inégale : l'assurance, le médicament, la réparation automobile, le textile-habillement-cuir s'y sont déjà largement préparés ; la branche nouvelle (2000) des Télécoms vient seulement d'engager un travail de cartographie des métiers qui doit déboucher sur une construction de titres professionnels ; la plasturgie dispose déjà d'une offre initiale bien structurée mais tente de pallier ses difficultés de recrutement par un élargissement européen, en participant à l'élaboration de deux diplômes à ce niveau.<sup>37</sup>

. *Concernant le volet institutionnel.* S'agissant de la conduite des négociations sur la formation, mais aussi sur les conventions collectives encadrant la mobilisation du travail, de nouvelles marges de manœuvre sont ouvertes aux branches par la nouvelle loi sur la formation professionnelle, sur l'emploi et sur le dialogue social. D'une part, la périodicité des négociations sur la formation passe de cinq à trois ans, renforçant ainsi le rôle des Commissions nationales paritaires de l'emploi et de l'échelon régional (et interprofessionnel) que sont les COPIRE<sup>38</sup>. D'autre part, si la loi ouvre la possibilité pour les accords d'entreprises de déroger à la hiérarchie des normes sociales, c'est en laissant aux branches le soin de décider – y compris par convention ou accord territorial – des domaines où ces dérogations sont possibles. Enfin, les dérogations ne sont pas autorisées en matière de classification. Les négociations de branches sont donc rendues incontournables, y compris dans leur dimension régionale ou locale, ce qui devrait amener ces instances, jusqu'ici peu présentes territorialement (à part le Bâtiment, les Travaux publics et la Métallurgie – 130 syndicats professionnels, 93 chambres syndicales territoriales, 83 conventions collectives territoriales), à investir davantage ces niveaux.

### **II.3. Les enseignements d'investigations de terrain**

Un travail en cours dans le cadre d'une convention entre la CGT et l'IRES apporte des éléments concrets sur la façon dont des secteurs d'activité et des territoires se positionnent et/ou s'articulent en matière de gestion de l'emploi<sup>39</sup>.

#### **II.3.1. Trois études de cas**

---

<sup>36</sup> Union des industries et des métiers de la métallurgie.

<sup>37</sup> *Liaisons Sociales*, Avril 2004.

<sup>38</sup> Commissions paritaires interprofessionnelles régionales de l'emploi.

<sup>39</sup> Il s'agit d'une recherche-action, que nous avons menée en associant étroitement les syndicalistes de terrain à la réflexion mais aussi à la méthodologie.

. **La logistique en Rhône-Alpes.**<sup>40</sup> L'agglomération de L'Isle-d'Abeau est caractérisée par une forte concentration d'entreprises dont il n'est pas toujours évident de différencier les activités de transport et/ou de logistique. Une telle imprécision est révélatrice du caractère émergent du secteur logistique, et pour deux raisons : d'une part, il n'est pas complètement autonomisé par rapport à son secteur initial, le transport de marchandises, la relation entre les deux faisant encore largement l'objet de repositionnement (des entreprises de transports misent explicitement sur la logistique, d'autre s'en séparent et se recentrent sur le transport) ; d'autre part, ce secteur reste encore défini en référence à plusieurs autres dont la liste n'est pas stabilisée. Dans la version la plus large, la logistique recouvre « la gestion de la production, des stocks, des approvisionnements, des transports, des entrepôts et de la distribution, en relation avec les services achats, le service clients, les chefs de projets, la mercatique et les systèmes d'information »<sup>41</sup>. Cette complexité se retrouve dans les deux champs qui nous semblent intervenir de façon fondamentale dans la structuration éventuelle d'un secteur logistique à part entière.

. *La professionnalisation de la main-d'œuvre.* Le contexte local en matière d'emploi est particulièrement difficile, avec une main-d'œuvre peu attirée par les salaires et les conditions de travail proposées (pénibilité, horaires...), difficile à fidéliser, et insuffisamment qualifiée ; les entreprises, qui doivent gérer des pointes d'activités imposées par leurs clients, ont tendance à favoriser la précarisation des contrats de travail et un certain nombre de salariés tendent à s'installer, faute de mieux, dans cette démarche ; enfin, les entrepreneurs ont du mal à entrer dans des démarches collectives de résolution de ces problèmes, telles que celles proposées par le Service public de l'emploi. Or ces éléments sont contradictoires avec les exigences des clients : « la gestion de l'information prend le pas sur la gestion des flux de marchandises » et de nouveaux métiers et qualifications sont en passe d'émerger que les professions concernées avouent encore très mal connaître<sup>42</sup>. Ces professions sont confrontées au passage d'une situation où prévalait le métier (« noble ») de chauffeur routier, à une situation où des tâches considérées jusqu'ici comme subalternes (manutentionnaire) doivent, en se trouvant externalisées, s'intégrer dans des métiers s'avérant déterminants pour l'activité (préparateur de commandes). Les paramètres de formation et de validation pour ces fonctions sont d'ailleurs en train d'être précisés non pas à partir de référentiels de qualifications mais « sur poste » et à partir des besoins concrets des entreprises.

. *L'émergence d'une branche professionnelle ?* Les organisations syndicales de salariés sont confrontées au morcellement des lieux de travail et des statuts, à l'absence de droits salariaux dans les entreprises moyennes et petites comme aux difficultés d'organisation induites par l'appartenance des salariés concernés à des métiers et branches différents. Ces difficultés sont également ressenties par les employeurs qui, alors qu'ils sont encore liés à plusieurs organisations de transporteurs (selon la taille des entreprises) sont de plus en plus contraints à se coordonner davantage, en matière de construction des compétences comme en matière de détermination du champ des rapports sociaux. Quatre syndicats d'employeurs ont d'ailleurs été amenés à constituer une Union syndicale commune pour affronter ce type de problèmes. Mais on peut penser que les grands transporteurs n'ont pas l'intention de voir émerger une branche autonome au moment où ils se positionnent sur les segments les plus stratégiques leur permettant de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur<sup>43</sup>. Il n'en reste pas moins que se pose avec force la question d'une nouvelle convention collective, soit propre à la logistique ( ce que les employeurs refusent pour l'instant), soit étendant celle du transport à ces nouvelles activités : des négociations ont actuellement lieu en ce sens pour une extension par étapes et portent sur le champ des activités logistiques, la classification des emplois et la formation.

. *Les interventions territoriales et leurs limites.* Une expérience nous semble intéressante, celle de la constitution, en juin 2001 et sur proposition de la CFDT, d'un GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion par la qualification) des métiers de la logistique, dont l'objectif est de mutualiser les efforts d'insertion et de « lisser » la saisonnalité des emplois offerts. Il organise des parcours individuels d'insertion, avec des formations modulaires permettant d'atteindre différents niveaux de qualification (avec diplôme ou certificat) et peut conduire, en partant d'un contrat de qualification de 18 mois, soit à un CDI au sein du groupement, soit à l'embauche par une entreprise membre. Le Service public de l'emploi y est associé. Si cette initiative a un impact marginal en matière de lutte contre la précarité (elle ne concerne qu'une quarantaine de salariés), elle est

---

<sup>40</sup> Le travail a surtout porté sur l'agglomération de L'Isle-d'Abeau (Ville nouvelle) et sur la Côtière de la Dombes, deux zones proches de Lyon à forte concentration logistique.

<sup>41</sup> Ce sont les champs couverts par la « licence pour la logistique globale » mise en place en 2001 par l'IUT Lumière de Bron (Lyon2) (*Le Progrès*, 31/12/2002), ce qui pointe d'ailleurs le rôle de la formation pour structurer une profession.

<sup>42</sup> *Infos Rhône-Alpes Transports de marchandises* – Lettre de l'observatoire régional, collège des opérateurs de transports – janvier 2002.

<sup>43</sup> Tout en restant eux-mêmes dépendants de leurs grand clients qui font à tout moment jouer la concurrence entre logisticiens pour obtenir des tarifs et services plus avantageux.

intéressante en matière de participation d'acteurs différents à la construction de gouvernance locale (il semble d'ailleurs qu'elle puisse faire tache d'huile, ses promoteurs syndicaux ayant été contactés par des employeurs pour l'étendre à des activités de production). L'aspect formation et professionnalisation y est central, mais l'aspect convention collective s'y trouve également interrogé, puisque c'est celle de l'Agroalimentaire, propre à une des entreprises adhérentes, qui a été retenue pour le GEIQ. L'absence d'une branche professionnelle clairement identifiable « logistique » peut donc être ressentie comme négative par les acteurs de solutions localement construites aux problèmes d'employabilité (certains le disent explicitement) et pèse sur l'ensemble des initiatives prises pour fidéliser et professionnaliser la main-d'œuvre. Il en va ainsi de la mise en œuvre de la méthode des « habiletés » par l'ANPE pour sélectionner des salariés selon des critères définis en partenariat avec les entreprises et testés sur les salariés qui y travaillent. Par ailleurs, il faut souligner les démarches internes aux grands groupes présents sur le marché, dont certains développent des efforts non négligeables pour élever le niveau de professionnalisation de leurs salariés en matière de logistique. Mais comme ces groupes, qui se définissent eux-mêmes comme « intégrateurs », concentrent les fonctions les plus stratégiques de la « supply chain », on peut penser qu'ils peuvent se satisfaire – au moins pour le moment - d'une répartition des rôles qui leur réserve la formation de professionnels « haut de gamme » et renvoie au couple PME-territoire (le GEIQ concerne d'ailleurs essentiellement des petits transporteurs) celle des autres catégories de salariés, y compris par la voie de l'insertion puisque le contexte est celui d'une pénurie d'emplois.

**. La fonderie en Champagne-Ardenne.** La fonderie est une activité bien identifiée dans les nomenclatures officielles (pièces moulées en fonte, acier ou métaux non-ferreux), nomenclatures qui soulignent également d'emblée sa place dans les relations productives : ces activités sont « réalisées pour compte de tiers ». <sup>44</sup> Cette particularité impose de s'intéresser à la fois au devenir du potentiel productif « fonderie » (évolutions en matière de technologies, d'organisation, de compétences des salariés...) et aux stratégies de ses utilisateurs. Les interventions au niveau territorial sont donc confrontées à ce double concernement, d'où la complexité de leur définition (et de leur appréhension). En Champagne-Ardenne, les entreprises de fonderie souvent implantées de très longue date et ont connu une situation assez favorable jusqu'à ces toutes dernières années. Mais elles traversent actuellement une grave crise, où se cumulent insuffisances internes (investissements longtemps différés, retard par rapport à certaines innovations technologiques – nouveaux alliages, nouveaux procédés – main-d'œuvre insuffisamment qualifiée et faibles dépenses de formation professionnelle ...) et mise en concurrence accentuée à la fois par les financiers qui ont racheté une partie de ces entreprises et par les grands clients (délocalisation importante de la production, notamment vers les pays de l'Est de l'Europe). D'où une multiplication de dépôts de bilan, licenciements, éclatement de groupes (Valfond, CF2M...).

On a donc affaire ici à un secteur fortement localisé (dans le département des Ardennes notamment) et historiquement ancré, ce qui lui a conféré des caractères particuliers en termes de culture industrielle. Avec une certaine fermeture sur soi, une confiance dans les savoir-faire traditionnels, des rapports sociaux de type paternalistes, un patronat relativement rétif aux pratiques de négociation et au fait syndical en général (difficulté des syndicats à être acceptés à la Commission paritaire de l'emploi notamment), peu ouvert sur les institutions patronales nationales (branche Métallurgie) et sur les institutions régionales-locales. Les solutions à cette crise doivent donc s'inscrire dans une double rupture par rapport à ce modèle traditionnel :

*. pour re-dynamiser la profession.* Le syndicat des fondeurs oriente ses stratégies sur l'innovation technologique, le ciblage de productions à haute valeur ajoutée, le regroupement organisationnel et les délocalisations de certaines productions pour économiser sur les coûts de main-d'œuvre. Il vise également à revenir sur certains acquis de la convention collective départementale, présentés comme des handicaps face à la concurrence mondialisée. De même exige-t-il des collectivités des zones franches et une baisse de la taxe professionnelle. Les acteurs régionaux et locaux (souvent en partenariat avec l'Etat) tentent de faire face à cette crise en impulsant une « mise à niveau » des entreprises de fonderie, que ce soit en termes d'innovation technologique (appui à la R&D et aux transferts de technologie) ou en termes de formation, d'insertion et de validation des acquis des salariés.

*. pour ouvrir ce potentiel local sur des organisations productives de plus large échelle.* Un des signes de cette ouverture est l'adhésion très récente du syndicat des fondeurs à l'UIMM. Par ailleurs, un contrat de branche a été signé entre le patronat de la Métallurgie et la Région pour soutenir l'accès à la formation des salariés les moins qualifiés. De même la Fédération CGT des Métaux a intégré le secteur fonderie dans un « espace de solidarité et de convergence ». Enfin, le CESR a resitué la fonderie dans une réflexion plus large visant à « anticiper et accompagner les mutations industrielles de la filière automobile en Champagne-Ardenne » <sup>45</sup>, sachant que ces industries (qui occupent 20.000 salariés dans la région) représentent 57% des commandes de la fonderie. Cette démarche a débouché sur la mise en place d'un groupe de pilotage (hébergé par

<sup>44</sup> *Nomenclatures d'activités et de produits françaises (NAF-CPF)*, Editions des Journaux officiels, 2000.

l'UIMM), qui comprend des représentants syndicaux des employeurs et des salariés. Fort de ses recommandations, le Conseil régional s'est engagé dans le soutien à la constitution de réseaux de fournisseurs et leur orientation vers la livraison de sous-ensembles complets aux donneurs d'ordres de la filière. Avec un problème important : les constructeurs automobiles sont absents du territoire régional (seul existe une fonderie Citroën, que le groupe PSA cherche à externaliser) et seules existent quelques filiales d'ensembliers (Valéo, Delphi...). Ces diverses initiatives devraient s'intégrer dans le « contrat territorial » proposé par l'Etat aux collectivités concernées et soumis aux partenaires sociaux (mars 2004).

**. L'aéronautique en Midi-Pyrénées.** Sur fond de situation industrielle difficile en Midi-Pyrénées (restructuration et/ou fermeture de grandes entreprises comme AZF, Péchiney, Valéo, le GIAT, mais aussi l'industrie spatiale) l'industrie aéronautique connaît une phase d'essor rapide, notamment grâce au lancement du nouveau gros porteur d'Airbus (A380) à Toulouse (plus de 5.000 emplois nouveaux prévus vers 2008). L'heure est donc à la mobilisation de potentiels productifs et humains pour l'instant encore insuffisamment adaptés, quantitativement et qualitativement, aux besoins de cette nouvelle production.

Les acteurs territoriaux sont particulièrement sollicités et, outre des financements lourds en matière d'infrastructures (les différentes collectivités concernées ont investi 160 millions d'Euros dans la ZAC Aéroconstellation et ses accès routiers), ont lancé une série d'initiatives visant à améliorer le niveau technologique et organisationnel du tissu de sous-traitants (530 entreprises et près de 30.000 emplois dans la région). Le plan ADER (Plan d'action pour le développement des entreprises régionales) déploie plusieurs axes d'intervention pour aider ces entreprises à se regrouper pour accéder aux appels d'offres mais aussi pour moderniser leur outil de production (aide à la R&D et à l'innovation) et devenir capables de travailler en « ingénierie concourante » avec Airbus (un programme « e-PME est développé en ce sens). Une plate-forme de veille économique sur Internet à l'intention des sous-traitants de premier rang a été mise en place. Un important volet formation est piloté dans ce cadre par l'UIMM, incitant les PME à se regrouper pour établir une méthodologie standard de « bonnes pratiques » et à la traduire en termes de plan de formation, pour chaque groupement, puis pour chaque entreprise.

Mais c'est l'ensemble du potentiel de ressources humaines qui est questionné par ces nouvelles exigences. En termes quantitatifs d'abord, puisque l'ANPE de Toulouse a obtenu un financement européen pour mener une campagne de recrutement couvrant à la fois Midi-Pyrénées, le Languedoc-Roussillon et la Catalogne. Mais aussi en termes qualitatifs, concernant les aspects formation, nous l'avons dit, mais surtout les aspects mobilité-flexibilité. Un foisonnement d'initiatives en ce sens peut être constaté : création d'associations d'employeurs (TOP au Mirail, AFUL sur Aéroconstellation) pour travailler sur la formation, l'insertion, les échanges de bonnes pratiques ; création de groupements d'employeurs (comme celui de la Communauté d'Agglomération du Sud-Est Toulousain) pour « lisser la mobilisation de la main-d'œuvre pour faire face aux fluctuations d'activités » ; conventions de prêt de main-d'œuvre passées entre grandes entreprises de l'aéronautique et d'autres activités (le CESR Midi-Pyrénées a d'ailleurs recommandé de généraliser cette pratique) ; recherche d'accords sur l'emploi dans de grandes entreprises pour augmenter la durée des contrats temporaires, etc.

On observe donc ici des interventions croisées des institutions territoriales et des grandes entreprises de l'aéronautique, dont l'espace techno-productif et organisationnel doit s'élargir au moins au sous-traitants de premier rang et aux différents prestataires assurant l'efficacité des processus industriels (notons qu'en dehors des domaines de la formation, le rôle local de la branche est moins lisible). Et ces interventions s'inscrivent à la fois dans un développement de l'emploi et dans une transformation de ses conditions, transformation qui lie étroitement formation, employabilité, mobilité et évolution statutaire. Il y a là autant de défis pour les organisations de salariés, ne serait-ce que dans l'identification des lieux pertinents de l'intervention syndicale. La CGT a anticipé l'émergence de la nouvelle ZAC Aéroconstellation en constituant une Union syndicale de site et agit pour obtenir un CHSCT<sup>45</sup> à ce niveau, voire un statut unique pour tous les salariés qui y travaillent. Elle demande la mise en place d'une Commission territoriale sur le bassin de Toulouse pour organiser concertation et négociation sur toute la filière, intégrant l'aéronautique, le spatial et tous les sous-traitants concernés.

**II.3.2. Premiers enseignements : le rôle décisif des entreprises.** Les trois cas considérés (re)mettent sur le devant de la scène l'acteur entreprise, laissé quelque peu en retrait dans les développements précédents.

<sup>45</sup> Du titre d'un Avis et Rapport du Conseil économique et social régional de Champagne-Ardenne, 23 mai 2003, voté à l'unanimité (sauf un refus de vote de la CFE-CGC).

<sup>46</sup> Comité pour l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail.

. *Entreprise et structuration territoriale.* Dans nos trois exemples, les interventions territoriales se concentrent sur une « mise à niveau » (y compris organisationnelle) d'un potentiel productif fortement dépendant de grandes entreprises utilisatrices. Celles-ci sont présentes directement en Midi-Pyrénées (constructeurs aéronautiques) et en Rhône-Alpes (grands transporteurs d'origine locale, entreprises industrielles et commerciales) ; elles ne le sont qu'indirectement en Champagne-Ardenne (équipementiers automobiles) mais n'en exercent pas moins le même type d'influence.

. *Entreprise et structuration sectorielle.* Nos exemples montrent aussi que la définition d'un champ d'activité est fortement dépendante des stratégies d'entreprises, selon les métiers sur lesquels elles choisissent de se positionner et ceux qu'elles décident d'externaliser. Cela s'observe davantage dans le cas de la logistique puisque cette démarche n'y est pas stabilisée, ni au niveau des transporteurs, ni au niveau des grandes entreprises clientes. L'intervention des firmes est donc décisive pour la structuration d'un potentiel productif et l'assignation de finalités économiques à l'emploi. Mais elle imprègne également l'évolution des conditions de l'emploi que sont la production des compétences salariales (importance des interventions sur la formation) et la production des normes institutionnelles qui encadrent la mise au travail (multiplication des expériences articulant flexibilisation et stabilisation des statuts). Cependant, ces domaines paraissent questionner fortement le rapport de l'entreprise à des niveaux plus collectifs de résolutions des problèmes.

. *Entreprise, concurrence et dispositifs collectifs de régulation.* Dans les cas de la logistique et de l'aéronautique, on observe que les entreprises sous-traitantes des grandes firmes sont poussées à sortir de la stricte concurrence et à entrer dans des formes collectives d'organisation. Dans le cas de la fonderie, c'est la modification des conditions de la concurrence (délocalisations massives) qui incite les entreprises à ne pas rester centrées sur leur champ sectoriel et à élargir leur horizon stratégique en termes de filières. On observe aussi que le territoire s'impose comme indispensable à la construction de telles solutions, mais que les branches n'en restent pas moins des acteurs déterminants, comme le montre le rôle de l'UIMM pour l'aéronautique et la fonderie ou, « en creux », l'absence de lisibilité sectorielle dans la logistique. La situation est donc complexe, d'autant que plusieurs domaines où se précisent les interventions territoriales constatées sont aussi ceux où l'intervention des branches a été confirmée par la loi, qu'il s'agisse de la certification des compétences (mutualisation des bonnes pratiques de repérage des compétences nécessaires, définition des diplômes et titres, rôle renforcé en matière de VAE) ou de la certification des droits individuels et collectifs des salariés. Or ce sont là des domaines majeurs de la régulation de la concurrence inter-entreprises, régulation qui était jusqu'ici une spécificité de la branche.

. *Un partage qualitatif des rôles ?* Enfin, il nous semble qu'est en train de s'esquisser un certain partage des rôles répondant à (et alimentant) l'hétérogénéité du rapport salarial, le couple grandes entreprises / branches se mobilisant plutôt sur les catégories professionnelles « hautes » et le couple branche / territoire se chargeant plutôt des autres, ce qui mériterait, bien sûr, approfondissement.

#### **II.4. Firmes, secteurs, territoires : des (re)positionnements complexes**

Les éléments ainsi pointés appellent à préciser davantage certains traits des évolutions en cours, concernant le rôle des firmes et l'articulation des dispositifs de régulation.

**II.4.1. Firmes et rapports aux dispositifs territoriaux de régulation.** Il ne faut donc pas perdre de vue la façon dont les firmes s'inscrivent dans les évolutions touchant au modèle d'emploi. Précédemment, les compétences salariales étaient produites de façon relativement étroite (sortie précoce du système de formation) et essentiellement par l'entreprise elle-même (formation sur le tas). Par contre, elles étaient utilisées le plus complètement possible et d'une façon généralement durable par cette même entreprise, qui assurait stabilité de statut et évolution de carrière aux salariés concernés et assumait sa part des dépenses sociales liées à l'activité salariale (salaire indirect). Dans le modèle en émergence, les compétences salariales requises sont beaucoup plus larges, mais l'entreprise, d'une part, tend à se décharger de la plus grande partie de leur production, d'autre part, en privilégie une utilisation partielle et temporaire qu'elle se réserve le droit d'ajuster en permanence. Enfin, elle cherche à n'en assumer (et rémunérer) que la partie correspondant à cette stricte utilisation et reporte donc à la fois sur le salarié lui-même et sur la société dans son ensemble la prise en charge des conditions de l'employabilité et de la mobilité nécessaires, de même qu'elle entend se désengager des aspects périphériques de la dépense salariale (protection sociale notamment). Ces exigences trouvent d'ailleurs écho dans les réformes structurelles à l'œuvre dans notre pays (fiscalité, retraite, chômage, sécurité sociale...) et affirmées comme incontournables par les instances européennes<sup>47</sup>. L'espace de la firme ne s'est donc pas seulement élargi en termes techno-productifs et organisationnels (en incluant les sous-traitants de premier rang, les prestataires de services, etc.) mais aussi en termes de principes et normes de la mobilisation du travail : alors que le nouveau modèle d'emploi est déjà largement à l'œuvre dans les grandes entreprises, il devient indispensable d'assurer sa diffusion dans les tissus de PME nécessaires à leurs activités. Dans ces conditions, on comprend que le niveau territorial soit plus fortement sollicité qu'il ne l'était auparavant : il s'impose comme facilitateur de cette production/organisation de ressources complexes (la concurrence entre territoires passant ainsi des ressources « localisées » aux ressources « territorialisées »), mais aussi comme facteur d'anticipation et d'accompagnement des mutations et restructurations permanentes imposées par cette nouvelle donne. Ces processus ne sont donc pas à sens unique et les dynamiques territoriales peuvent s'en trouver renforcées et/ou renouvelées. Mais au travers de ce resserrement des liens firmes-territoires, ce sont de nouvelles logiques de pouvoir qui se diffusent et tendent à orienter stratégiquement la régulation.

. *Logique procédurale et « bonnes pratiques ».* On peut considérer que le développement des dynamiques de territorialisation s'inscrit dans « le passage d'une définition substantialiste de l'intérêt général portée par l'Etat à une conception essentiellement procédurale, c'est-à-dire construite collectivement, du bien commun » (AZEMA, PARTHENAY, 2001). Le territoire est, en effet, le lieu où les acteurs peuvent s'impliquer le plus facilement et le plus efficacement dans la recherche de bases de solutions à des problèmes complexes, bases pouvant être « retravaillées » à d'autres niveaux de cohérence et de solidarité. Mais cette logique reste contradictoire et ouverte : elle peut alimenter une véritable rénovation d'un modèle substantialiste dont beaucoup d'acteurs mesurent l'épuisement du caractère « universel » (inégalités réelles devant la législation du travail et les garanties collectives, notamment entre salariés des grandes firmes et ceux des PME et TPE) ; elle peut aussi s'enfermer dans un modèle réducteur et utilitariste, en « collant » au principe, de plus en plus souvent mobilisé, des « bonnes pratiques » qui, tout droit issu du contexte de l'entreprise, peut tirer les solutions retenues vers les seuls besoins à court terme de celle-ci.

---

<sup>47</sup> Le Conseil européen de mars 04 a ainsi demandé aux Etats membres d'accélérer les réformes engagées, notamment pour « réduire les coûts non salariaux de la main-d'œuvre » (*Liaisons Sociales*, 30/03/04).

. *Une diffusion fractale du rapport d'externalité.* La décentralisation croissante des décisions publiques et/ou collectives s'inscrit dans une inversion de la hiérarchie des normes : le niveau « local » se voit attribuer une plus large autonomie en matière d'adaptation – voire de production – des règles<sup>48</sup>, tandis que des (re)constructions normatives s'effectuent « en remontant », selon la logique procédurale. Mais dans le même temps, cette autonomie locale est sans cesse contrainte par une logique qui s'exerce « en descendant », celles des critères et normes imposés par les niveaux supérieurs pour avaliser (et financer) les projets locaux. Ce couplage autonomie / assujettissement, que nous exprimons par la notion de rapport d'externalité, nous constatons qu'il s'applique d'abord dans l'entreprise, en caractérisant à la fois les formes de mobilisation plus autonomes du travail et l'assujettissement renforcé aux normes et protocoles (UGHETTO, 2001). Mais nous constatons qu'il tend à fonctionner également entre les entreprises (co-traitance, entreprise-réseau...), ainsi qu'entre les différents niveaux territoriaux de régulation (« pays », régions, Etat, Europe...), notamment au travers de la généralisation du couple opérationnel projet / contrat (PERRAT, 2002). Ce rapport d'externalité tend donc à se diffuser à tous les niveaux de la réalité, du « local » au « global », selon le modèle physico-mathématique des fractales, avec des logiques qu'il importe de bien identifier, à la fois en termes d'assujettissement (à des forces économiques ? à des niveaux de décisions politiques ?) et en termes d'autonomie (résolution efficace des problèmes ? construction procédurale du « bien public », décrochage et mise en concurrence des territoires les uns par rapport aux autres ?).

**II.4.2. Firmes et rapports aux dispositifs sectoriels de régulation.** Nos exemples rappellent, s'il en était besoin, que toutes les firmes ne font pas jeu égal dans les processus précédemment décrits. La forme réseau, particulièrement prégnante aujourd'hui, permet aux grandes firmes de valoriser des ressources les plus diverses de façon la plus flexible possible, à la fois dans l'espace et dans le temps, mais aussi de valoriser des projets collectifs tout en s'affranchissant de leurs « adhérences » organisationnelles et institutionnelles, qu'elles soient territoriales ou sectorielles. A l'inverse, bon nombre d'entreprises moyennes et petites sont complètement dépendantes des repositionnements pilotés par les plus grandes. Même s'il existe une grande variété de situations entre ces deux cas polaires, cette différenciation est un des éléments expliquant la situation assez paradoxale qui se manifeste dans le rapport entreprises/branches/territoires. D'une part, des dirigeants des PME et des artisans remettent en cause le niveau branche, qui devrait logiquement constituer pour eux un espace de mutualisation pour maîtriser les conditions de l'emploi mais qu'ils jugent inadapté à la particularité des problèmes à résoudre sur le terrain ; ils affichent donc leur préférence pour les niveaux interprofessionnels et territoriaux. D'autre part, le MEDEF, vu habituellement comme le porte-parole des grandes entreprises, entend jouer davantage la carte des niveaux professionnels, dont celles-ci pourraient logiquement plus facilement s'affranchir (surtout celles qui déploient des activités plurisectorielles). Cette divergence s'observe tout particulièrement en matière de formation : les branches veulent privilégier les formations correspondant à leurs métiers plutôt que les formations interprofessionnelles, transversales, qui ont pourtant la préférence des PME (et des salariés). « Cette logique par métier est dénoncée avec virulence dans les organismes de formation et dans les entreprises de services ou relevant de multiples branches »<sup>49</sup>. Par contre, en matière de négociation, les activités à majorité de PME et à faible niveau de qualification de la main-d'œuvre (BTP, Plasturgie, Propreté, Services automobiles...) semblent continuer de privilégier le niveau de la branche (JOBERT, 2003). Le partage des rôles que nous évoquons plus haut pourrait être un des facteurs explicatifs de cette complexité...

<sup>48</sup> C'est le sens des modifications introduites dans la Constitution le 17 mars 2003 et notamment du droit pour les régions à l'expérimentation normative, même si elle reste très encadrée par les institutions nationales.

<sup>49</sup> *Les Echos*, 19/01/04.

**II.4.3. Des dynamiques à la fois interdépendantes et autonomes.** Les éléments structurant aussi bien le territoire que la branche renvoient à la fois aux structures productives et aux institutions. Mais, comme le rappelle justement ALLAIRE (2002), ces deux dimensions ont chacune leur dynamique propre et peuvent donc se déployer dans le temps comme dans l'espace de façon relativement autonome, avec des décalages, voire des contradictions. Il faut donc considérer les positionnement relatifs des acteurs et des niveaux de la régulation non pas en termes de découpages statiques et exhaustifs (du type nomenclatures d'activités), mais en termes de « tendance vers », de processus cheminant avec des non-recouvrements et des acteurs pouvant rester « hors champs ». Il n'y a pas partout et tout le temps ni « territoire », ni « secteur ». Dire que la firme est un acteur déterminant des dispositifs de régulation ne veut pas dire qu'elle en décide comme elle l'entend : c'est pour résoudre ses problèmes qu'elle est poussée à entrer dans des configurations collectives, qu'elle cherche à dominer mais qui constituent en retour une contrainte non négligeable pour elle. Ce qui explique que toutes les entreprises n'adhèrent pas à des syndicats professionnels, qui eux-mêmes n'adhèrent pas tous à des Unions plus larges (cf. le cas de la fonderie). De même que toutes les entreprises ne s'inscrivent pas dans des « synergies locales », la situation courante étant plutôt celle d'une simple co-localisation. D'autre part, nous avons vu avec la logistique qu'il pouvait exister les conditions techno-productives d'un secteur d'activité sans qu'émerge pour autant une branche professionnelle. Enfin, dire qu'aujourd'hui, la formation, de condition de l'emploi qu'elle était, devient un déterminant direct des normes de mise au travail, ne veut pas dire qu'une certaine autonomie entre les domaines des compétences des salariés et de leurs statuts institutionnels ne continue pas de se manifester. Et la difficulté à faire la part des choses entre ce qui relève des « nouveaux professionnels » et de la diffusion plus large d'un modèle d'emploi provient sans doute de la grande différenciation des besoins qui s'expriment en ces domaines entre les activités, entre les entreprises, mais aussi au sein-même des entreprises, concrétisant ainsi une hétérogénéité persistante du rapport salarial.

## **CONCLUSION**

Pour revenir à notre interrogation de départ, nous n'avons pas constaté un « remplacement » du niveau sectoriel de régulation par son équivalent territorial, mais plutôt une intensification et une complexification de leurs interrelations. Leurs repositionnements relatifs devraient donc continuer de s'expérimenter « en tension » (CHANTEAU *et alii.*, 2002). Par contre, leurs champs d'interférence et de recouvrement apparaissent bien comme des lieux d'enjeux stratégiques, en termes de recomposition des potentiels productifs comme en termes de transformation du rapport salarial. A cet égard, nous voudrions pointer deux problèmes comme méritant un approfondissement ultérieur.

. *Le territoire, lieu d'un débordement du rapport salarial ?* Alors que, traditionnellement, le rapport salarial était essentiellement « produit » aux niveaux sectoriel et national, on a vu que les territoires régionaux et locaux se positionnaient de plus en plus comme des lieux importants de cette production. Mais l'on peut constater aussi qu'une telle mobilisation de la proximité territoriale opère non seulement un changement d'échelle, mais aussi un changement de nature de l'appréhension des problèmes de formation, d'emploi et de travail. Et ce, en les faisant entrer dans des champs de résolution qui, pour une part, participent de la transformation du rapport salarial (alimentation/diffusion du nouveau modèle d'emploi) et, pour une autre part, le dépassent ou le « débordent ». Il en va ainsi du lien entre formation continue et formation initiale, de la mutualisation et/ou fiscalisation d'une partie du salaire, de l'articulation de situations emploi-hors emploi, du « partage de travail » entre activités marchandes et non-marchandes (économie sociale et solidaire, activités

bénévoles...), de la mise en relation des temps du travail et des autres « temps sociaux » (DU TERTRE, 2002-b), de l'intégration des décisions productives dans le champ des préoccupations de la société tout entière, en termes de développement durable et/ou de maîtrise démocratique (PETIT, 2002). La branche, quant à elle, reste par définition le lieu de l'évolution des caractéristiques du rapport salarial en tant que tel, sans débordement de champs (même si des transversalités avec d'autres secteurs sont requises). C'est ce qui à la fois contribue à accentuer ses contradictions internes et la rend incontournable pour les interventions territoriales : le niveau professionnel nous semble rester par excellence le lieu de l'articulation des constructions productives (conjuguant secteurs ou filières et territoires) et institutionnelles (accords de site, conventions territoriales...) régionales ou locales avec des niveaux plus larges de cohérence et de solidarités. Au-delà, c'est tout le débat sur le devenir du rapport salarial lui-même qui est ainsi ouvert. Considérant l'exemple américain, PIORE (2004) constate que les individus ayant perdu leur « identité économique » (déracinés, dirions-nous, de ce qui était jusque-là leurs communautés de travail), y cherchent à se reconstruire au travers de « réseaux basés sur une identité sociale telle que le sexe, la race, l'ethnicité, l'orientation sexuelle et les handicaps physiques, voire la religion »...

. *Dialogue social et/ou négociations ?* La question de la négociation des compromis nécessaires à la concrétisation de ces évolutions peut être vue comme en cristallisant à la fois la complexité et les contradictions. On peut constater que le besoin de « dialogue social » grandit avec la territorialisation des interventions collectives. Il est exprimé à la fois par les organisations syndicales, par de nombreux employeurs, mais aussi par des décideurs régionaux et locaux soucieux de donner une assise plus large à leurs politiques. Il faut rappeler, cependant, que la notion de dialogue social peut recouvrir des réalités différentes. La négociation reste intrinsèquement une prérogative des syndicats de salariés, liée à la subordination instaurée par le rapport salarial ; elle s'impose dans des phases précises de remise en cause des compromis précédemment acceptés et vise à en imposer de nouveaux. La concertation, elle, est un processus plus étalé dans le temps car davantage lié à des aménagements internes aux cadres normatifs existants. Or ce sont ces dernières pratiques qui se développent aujourd'hui aux dépens des formes de négociation traditionnelles, notamment concernant la gestion des conditions de l'emploi. Et ce, que ce soit dans l'entreprise (arrangements individuels périodiquement réajustés avec la hiérarchie) ou dans le territoire, au travers d'arrangements locaux privilégiant une approche « problem solving » qui gomme les aspects les plus stratégiques des questions abordées (PERRAT, 2002)<sup>50</sup>. Cette complexification du rapport entreprises-branches-territoires provoque donc un véritable « brouillage » des pratiques et des champs de négociation (MORIN, 1977). Et là encore, si le niveau professionnel doit effectivement s'adapter à une incontournable ouverture de ses prérogatives traditionnelles, il nous semble qu'il reste un des garants d'une articulation des niveaux de négociation qui n'enferme pas les salariés dans des accords « locaux », mettant territorialement et professionnellement les salariés en concurrence au « moins disant social ». Reste, néanmoins, une question majeure, celle du lien entre la construction d'un modèle d'emploi assis sur des garanties individualisées, même institutionnellement encadrées à un niveau professionnel et/ou territorial, et les déterminants des finalités économiques de l'emploi (investissements sur/ désinvestissements des activités) : peuvent-ils rester de la seule prérogative des capitaux dominants, échappant à toute négociation (et même concertation !) avec non seulement les salariés mais les autres acteurs territoriaux ?

## Bibliographie

<sup>50</sup> Sans compter le flou instauré par la multiplication des instances où les « partenaires sociaux » sont appelés à siéger régionalement ou localement et dont les prérogatives restent imprécises ou se chevauchent.

- ALLAIRE G. (2002), « L'économie de la qualité en ses secteurs, ses territoires et ses mythes », *Géographie, Economie, Société*, Vol.4 n°2, p.155-180.
- AZAÏS C. (2003), « Formes de mise au travail, hybridation et dynamique territoriale », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 2003-3, pp.379-394.
- AZEMA A., PARTENAY D. (2001), « Les schémas de services collectifs, poisson pilote des politiques publiques territoriales », *Territoires 2020* N°4 (DATAR), 45-49.
- BECKER G. (1964), *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New-York, National Bureau of Economic Research.
- BEFFA J.L., BOYER R., TOUFFUT J.L. (1999) « Les relations salariales en France : Etat, entreprises, marchés financiers » *Note de la Fondation Saint Simon* N°107, juin.
- BERTRAND H. (1995), « Rapport salarial et système d'emploi », in Boyer R., Saillard Y. (Dir.) *Théorie de la Régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p.126-134.
- BERTHET T., CUNTHIG P., GUITTON C. (2002), « Politique d'emploi et territoires », *Bref – Céreq* N°182, janvier.
- BOYER R. *et alii* (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris.
- BOYER R., SAILLARD Y. (1995), « Un précis de la régulation », dans Boyer R., Saillard Y. (Dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p.58-68.
- CADET J.P. (1996), « Formations en plasturgie : une construction locale négociée », *Formation-Emploi* N°56.
- CHANTEAU J.P. *et alii*. (2002), « Théorie de la régulation, secteurs et territoires : quels enjeux de recherche ? », *Géographie, Economie, Société*, Vol.4 N°2.
- CES (2003), « La place du travail », *Rapport du Conseil Economique et Social* présenté par M. B. Vivier.
- CGP, (2003), « Gestion de l'emploi, gestion des compétences et formation professionnelle », *Rapport au Commissariat Général du Plan*, sous la direction de M.L. Morin, mars.
- DENIMAL P. (2001), « Les compétences : ni miraculeuses, ni diaboliques », *Les Cahiers du DRH, Lamy*, N°48, 30 nov.
- DE VIRVILLE M. (2004), « Pour un Code du Travail plus efficace », *Rapport au Ministre des Affaires sociales, du travail et de la solidarité*, 15 Janvier.
- DOERINGER P., PIORE M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington, Massachusetts.
- DU TERTRE C. (2002-a), « Services, relation de service et économie immatérielle », in Hubault F. (Dir.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Octares Editions, Toulouse.
- DU TERTRE C. (2002-b), « Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux de régulation pour les secteurs et les territoires ? », *Géographie, Economie, Société*, Vol.4--N°2, p.181-204.
- DU TERTRE C., MOATI P., MOUHOUD M., PETIT P. (1999), « Régulation, secteurs et territoires », *La Lettre de la Régulation*, mars.
- EYRAUD J., MARDSEN D., SYLVESTRE J.J. (1990), « Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France », *RIT vol. 129*, n°4.
- GAUTIE J. (2002), « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », *Document de travail N°15*, mars.
- GAUTIE Jérôme, (2003-a), « Transitions et trajectoires sur le marché du travail », *Quatre Pages*, Centre d'Etudes de l'Emploi, septembre.
- GAUTIE J. (2003-b), « Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale : quelles voies pour l'après-fordisme ? », *Esprit*, Nov.
- GAZIER B. (2003), *Tous sublimes - Pour un nouveau plein emploi*, Flammarion.
- JOBERT A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*. Octares Editions, Paris.
- JOBERT A. (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et Emploi* n°95, Juillet.
- LABROILLE F. (2003), « Les politiques de formation professionnelle continue des conseils régionaux : nouveau contexte, nouveaux enjeux de formation des agents territoriaux », *Rapport de stage*, DESS Administration et gestion de l'emploi, Université Paris 1.
- LUNG Y. (1995), « Modèles industriels et géographie de la production », in Rallet A., Torre A. (Dir.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica.
- MOISSONNIER M. (1975), *La révolte des Canuts*, Editions Sociales.
- MORIN M.L. (1997), « Réseaux de production localisés et relations de travail », *Note 239* du Lirhe, Toulouse.
- ORLEANS A. (2000), « L'individu, le marché et l'opinion : réflexions sur le capitalisme financier », *Esprit*, nov.
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B., Dir, (2004), *Economie de proximités*, Hermes - Lavoisier.
- PERRAT J. (2001-a), « Mobilisation du travail et coordinations locales : une lecture en termes de proximités », *Communication aux Troisièmes Journées de la Proximité, Nouvelle croissance et territoires*, Paris, 13-14 déc.
- PERRAT J. (2001-b), « Districts industriels et territorialisation du rapport salarial : un éclairage à partir des réalités vénésiennes », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* N°4.

- PERRAT J. (2002), « Dynamiques territoriales et dynamiques salariales : de nouvelles règles pour une nouvelle donne ? », *Géographie, Economie, Société* Vol.4-N°4, p. 405-426.
- PETIT P. (2002), « Institutions, activités et territoires dans une approche régulationniste de l'après-fordisme », *Géographie, Economie, Société*, Vol.4 n°2, p.247-256.
- PIORE M. (2004), « Direction of Change in Industrial Society : Work, Technology and Business Organization », Communication à la Journée d'Etude *L'entreprise en mutation : quels besoins, quelles attentes ?*, ADESI-LASAIRÉ, Lyon, 01/04/04.
- REYNAUD J.D. (2001), « Le Management par les compétences, un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 43.
- THERET B. (2000), « Nouvelle économie institutionnelle, économie des conventions et théorie de la régulation : vers une synthèse institutionnaliste ? », *La Lettre de la Régulation*, décembre.
- UGHETTO P. (2001), « Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses: une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », *Revue de l'IRE* N°37, 31-58.
- VIET C. (Dir.) (2003), « Rapport de Synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques », *Rapport au Premier Ministre*, 28/01.
- ZIMMERMANN J.B. (Coord.), (1998), *Construction territoriale et dynamiques productives*, Travail collectif d'étude pour le Commissariat Général du Plan (Convention 18/1997).