

# Les Actes



## Le modèle social à l'épreuve de la crise

par M. Bernard GAZIER

2<sup>ème</sup> rencontre 2009 de la Prospective  
mardi 21 avril 2009



# Le modèle social à l'épreuve de la crise

par M. Bernard GAZIER

2<sup>ème</sup> rencontre 2009 de la Prospective  
mardi 21 avril 2009

Charbonnières-les-Bains

Actes n° 2009-02



## Le CESR en quelques mots...

Le CESR concourt à l'administration de la région aux côtés du Conseil régional et de son Président.

Il s'agit d'une assemblée consultative qui émet des **avis** (saisines) et **contributions** (autosaisines). Elle est représentative de la vie économique et sociale de la région.

**Expression de la société civile** dans toute sa diversité, les propositions du CESR éclairent les choix des décideurs régionaux.

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESR Rhône-Alpes,  
inscrivez-vous à la [lettre@rhonealpes.fr](mailto:lettre@rhonealpes.fr)

OU

retrouvez les informations sur  
le site internet de la Région Rhône-Alpes : [www.rhonealpes.fr](http://www.rhonealpes.fr)

# S o m m a i r e

Ouverture de la rencontre par Bruno LACROIX	5
Introduction de Bernard POUYET	5
La conférence de Bernard GAZIER	6
Le débat avec la salle	20
Annexe	I



## Ouverture de la rencontre par Bruno LACROIX, président du Conseil économique et social régional Rhône-Alpes

Président LACROIX.- Je vous propose de prendre place. Je remercie les conseillers qui après notre séance plénière poursuivent avec nous et tous ceux qui sont venus nous rejoindre pour cette rencontre de la prospective et tout particulièrement Mme Puthod<sup>1</sup> qui nous fait le plaisir de représenter le Président Queyranne. Merci madame d'être parmi nous.

Ayant animé toute la plénière, je vais me contenter de finir cet accueil et de passer le micro à Bernard Pouyet qui, en tant que président de notre section prospective, anime ces rencontres. Bernard, à vous de continuer pour la soirée.

## Introduction de Bernard POUYET, président de la section Prospective du CESR Rhône-Alpes

Merci Monsieur Gazier d'avoir répondu à notre invitation. Vous êtes économiste, normalien, agrégé des universités. Vous êtes membre de l'Institut de France, qui est une autre forme de reconnaissance de vos compétences et de vos mérites. Vous êtes professeur à Paris I. En 2007, vous avez été lauréat du prix Ressources Humaines de l'Institut Manpower pour l'emploi.

Vous vous qualifiez souvent, non seulement d'économiste mais de socio-économiste et vous en ferez la démonstration.

Notre collègue Jean Vanoye qui n'a pas pu rester a eu une bonne idée de suggérer votre venue, parce que vous pouvez apporter à nos rencontres de prospective beaucoup de choses à travers toutes les qualités qui sont les vôtres.

Professeur, à ce titre vous enseignez en formation initiale et formation continue. Vous nous avez notamment donné le « Que sais-je » sur la crise de 1929 dont la sixième édition est pratiquement épuisée, vous travaillez la septième édition et nous comprenons pourquoi. Vous avez aussi été l'auteur du manuel Dalloz à l'intention des étudiants principalement « Économie du travail et de l'emploi ».

Chercheur, vous publiez en 2004 « *Tous sublimes - Vers un nouveau plein emploi* », en 2006 « *L'introuvable sécurité de l'emploi* » avec Peter Aauer, c'est cet ouvrage qui vous vaudra d'être distingué par l'Institut Manpower, et, toujours en 2006, « *L'avancée des biens publics. Politique de l'intérêt général et mondialisation* ».

Pour ces rencontres de prospective, nous avons choisi un titre volontairement large : « Le modèle social à l'épreuve de la crise », c'est un peu une incitation à ce que vous nous parliez de ce dont vous avez envie, c'est-à-dire de beaucoup de choses : de la crise de 29 et de la pertinence des comparaisons entre la crise de 29 et la crise actuelle ; des mutations de l'emploi et du travail ; de la mobilité des travailleurs ; des différentes manières d'aborder le marché du travail (flexibilité, flexisécurité, marché transitionnel), de la territorialisation du dialogue social. A ce sujet, notre CESR a reçu, voici à peine quinze jours, la section du travail du CES de la République, qui précisément est en train de conduire une saisine sur la territorialisation du dialogue social.

Cela vous conduira certainement à nous parler des Régions et de leur rôle en la matière. Nous serons attentifs à ce que vous pourrez nous dire. Les études de comparaisons européennes que vous avez pu conduire seront autant d'éléments : que peut-on prendre ailleurs, au Danemark, en Hollande, en Autriche et dans d'autres pays ? Comment les problèmes sont abordés dans l'Europe du nord, dans l'Europe du sud s'agissant des questions du travail ?

Vous aurez peut-être envie aussi de nous dire ce qu'il faut penser de la valeur travail qui a été récemment remise à l'ordre du jour et de quelle manière.

Et aussi, est-ce trop tôt, ou peut-on déjà dire des choses sur les sorties envisageables de la crise ?

Vous aviez peut-être envie de parler de tout autre chose mais vous pouvez parler de toutes les questions que j'ai évoquées puisque vous avez travaillé dessus.

---

<sup>1</sup> Christiane PUTHOD, vice-présidente du Conseil régional Rhône-Alpes déléguée à l'emploi

## La conférence de Bernard GAZIER

Merci beaucoup de cette présentation qui je crois risque de soulever trop d'espoir dans cette assemblée. Je suis heureux de m'exprimer devant vous. Cela prolonge pour moi plusieurs collaborations que j'ai déjà eu l'occasion de nouer en Rhône-Alpes. Du reste, certains travaux que j'avais évoqués ici rejoignent des travaux qui ont été faits, et singulièrement lorsque vous travaillez sur la prospective.

Effectivement, socio-économiste je suis, et socio-économiste je m'affirme dans un contexte où mes collègues purement économistes font quelquefois un peu profil bas. La technicité, la sophistication qui était très en vue, notamment dans le domaine financier, n'a pas donné les résultats attendus, du moins en termes de stabilité, c'est le moins que l'on puisse dire.

Peut-être est-il bien qu'il y ait plusieurs variétés d'économistes et notamment des socio-économistes qui tentent de connecter l'économie et le social et qui ne sont pas d'emblée investis dans une technicité qui voudrait toute seule résoudre les problèmes.

Ce que je vais vous proposer aujourd'hui, c'est le modèle social à l'épreuve de la crise mais je vais assez largement en venir à la question de la Région et de la sécurisation des parcours. J'ai donc souhaité malgré tout canaliser parce que tellement de domaines ont été évoqués qu'il est impossible de les travailler tous efficacement.

Parler aujourd'hui de sécurisation des parcours, c'est un peu comme parler de lumière dans les ténèbres. Tous les jours, les nouvelles tombent et sont susceptibles de nourrir l'optimisme ou le pessimisme sans que l'on sache très bien pourquoi quelquefois. Il arrive qu'il y ait des profits et la bourse baisse parce que ce n'est pas suffisant par rapport à ce que les opérateurs attendaient, à tort ou à raison ; il arrive que les profits baissent et c'est mieux que ce que les opérateurs attendaient et la bourse monte.

On voit des renversements au jour le jour, il n'y a plus de confiance et donc on est dans un moment où il faut essayer de clarifier un peu tout cela.

Je vais vous proposer quelques considérations liminaires puis je procéderai en deux temps. Dans un premier temps, je prendrai quand même le risque de revenir sur le long terme tel que vous le travaillez quand vous faites de la prospective ou tel que personnellement j'ai eu l'occasion aussi de le travailler dans un certain nombre de travaux. Dans un deuxième temps, j'essaierai d'affronter la question de la crise, non pas pour en proposer des solutions, cela me paraît malheureusement hors de la portée de quelques suggestions isolées de chercheurs individuels mais pour, dans ce contexte, essayer de préciser ce qui peut se faire. Donc défis et opportunités dans la crise.

### I – Quelques remarques préliminaires

Je commence par une référence à 1929. Elle est devenue maintenant omniprésente. Nous assistons aujourd'hui (je me centre simplement sur l'emploi) en France, sans très bien le savoir complètement, à une dégradation sans précédent. En rythme annuel, la France, aujourd'hui, devrait perdre à peu près 600 000 emplois, ce qui, en quelque sorte, ne s'était jamais vu depuis 1945 et probablement même avant.

Ces pertes sont énormes et évidemment elles empêchent de dire : « Voilà un chemin dans lequel nous sommes engagés. » Il n'y a plus de chemin et il faut partir de cela. Cela permet de déplacer le débat de la prospective sur quelque chose qui, sans la rendre possible, la conditionne en partie c'est-à-dire la capacité de réaction des communautés, qu'il s'agisse des communautés nationales, internationales ou régionales locales.

L'analyse que je vais vous proposer va donc utiliser des travaux que j'ai pu mener sur 1929 et des travaux sur les politiques de l'emploi, sur les restructurations.

J'ai eu l'occasion de publier en anglais un livre qui porte sur des comparaisons internationales de restructurations, ce livre a été écrit en 2007, je ne pensais pas qu'il aurait malheureusement autant d'actualité aujourd'hui.

Le Président Pouyet a évoqué le terme controversé de flexisécurité sur lequel nous pourrions revenir mais je n'ai pas, dans cette présentation, privilégié directement cet angle d'attaque et nous verrons pourquoi.

L'hypothèse de travail sur laquelle je suis le plus mobilisé, et ce depuis longtemps, depuis maintenant une quinzaine d'années, c'est sur un terme un peu barbare qui s'appelle « les marchés transitionnels du travail ». Ce n'est pas exactement la flexisécurité, ce n'est pas sans rapport, peut-être pourrai-je m'en expliquer. Disons qu'il s'agit dans un modèle social d'aménager le mieux possible de manière structurée les possibilités de transition, le fait de changer d'emploi, de position, de faire évoluer sa carrière, etc.

Je vais utiliser 1929 comme point de départ peut-être un peu paradoxal. Certains d'entre vous l'ont peut-être observé, mais lorsque l'on regarde des statistiques sur 1929, l'une d'entre elles est très amusante dans le cas français : le taux de chômage maximal constaté dans notre pays en 1929, 1930, 1931, 1935, etc., était de 6 % c'est-à-dire plus faible que celui que nous essayons désespérément d'attraper depuis 1975, depuis le choc pétrolier. Nous vivons sous le régime du chômage de masse. Le pire taux de chômage durant la crise des années 30 en France était de 6 %. Aux États-Unis, il était de 22 %, en Allemagne et en Angleterre il dépassait 18-20 %, et ces taux étaient de toute manière tragiques puisque cela correspondait à des personnes qui n'étaient pas indemnisées pour la plupart d'entre elles. Les assurances chômage à cette époque étaient embryonnaires lorsqu'elles existaient.

Que s'est-il passé en France ? Étions-nous tellement sophistiqués, tellement performants ? En fait, non. Il s'est passé deux choses.

Lorsqu'on calcule le taux de chômage dans les années 30, il n'y a pas la définition d'aujourd'hui qui est celle du BIT de 1954, une définition tournée vers le futur : est au chômage quelqu'un qui est disponible et qui cherche un emploi. En 1929, ce n'est pas cela, est au chômage quelqu'un qui a perdu un emploi. C'est donc une définition tournée vers le passé, et si un jeune homme ou une jeune femme souhaite trouver un emploi alors que cette personne était dans sa famille en train de faire des études, ce n'est pas un chômeur, c'est un jeune qu'il faut laisser chez lui en attendant que cela aille mieux. Ce n'est pas le même monde. Malgré tout, cela ne permet pas d'expliquer la performance française parce que les États-Unis, c'était la même définition implicite.

Donc pourquoi ? Cela veut simplement dire que le taux était plutôt à 10 % ou 12 % qu'à 6 % si on appliquait les catégories d'aujourd'hui.

Malgré tout, ce n'est pas mal. En fait, il y a une autre explication, elle tient à l'archaïsme de notre pays, en particulier à l'ampleur des liens qui étaient conservés entre les personnes qui travaillaient dans les villes, singulièrement les ouvriers, et le monde rural, le monde de la campagne. Ces gens sont rentrés dans leur famille, ils étaient en parfaite proximité avec une famille qui a pu les accueillir. Ils ont participé aux récoltes, monté des murs, réparé les outils et l'hiver ils étaient au coin du feu.

Ce n'est pas un miracle, ils n'avaient pas la sécurité sociale. S'ils avaient des problèmes de dents, personne ne leur payait le dentiste. Il ne s'agit pas de dire que c'était merveilleux.

Simple, cela voulait dire qu'un certain type de transition était possible et ces personnes sont revenues vers l'emploi en 1945 lorsque le redémarrage de l'après-guerre s'est manifesté.

Vous avez donc un **processus d'amortissement des chocs** que nous retrouvons aujourd'hui dans certains pays, en Chine par exemple, mais sous une forme singulièrement autoritaire et violente. Elle est autoritaire, on renvoie des gens à la campagne quand bien même leurs liens familiaux seraient très distendus, et c'est violent parce que (c'est troublant) ce sont des personnes en costume cravate qui reviennent à la campagne, et lorsque la famille un peu éloignée, un peu distante les accueille, cela ne se passe pas très bien, ni d'un côté ni de l'autre. Ils sont devenus incapables de faire les travaux des champs qu'ils méprisent probablement. De l'autre côté, ce sont des perdants, coûteux. Cela se passe très mal.

Cela veut dire que ce n'est pas nécessairement une bonne solution mais cela dépend de la manière dont les collectivités se sentent plus ou moins solidaires.

C'est le fil que je vais garder, cette référence archaïque qui en même temps laisse penser que divers dispositifs économiques et sociaux peuvent servir pour affronter une crise.

## II – Mise en perspective historique du modèle social français

Le noyau central d'un modèle social, ce sont deux choses à la fois : la mise au travail de la majorité des gens d'un pays, c'est-à-dire fondamentalement les travailleurs, et la façon dont on les protège. Ce sont les deux ensemble, et un modèle social, ce sont les liens qui existent entre ces deux éléments.

### 1. Les caractéristiques du modèle social des années 70 sur lequel nous vivons encore aujourd'hui

\* **Première caractéristique** : la domination des grandes firmes aménageant des carrières en interne, cette espèce d'emploi à vie que l'on a pu retrouver au Japon : vous rentrez quelque part, vous n'êtes pas qualifié mais on va vous faire progresser en interne, et vous allez donc pouvoir progresser à partir de rien d'un certain point de vue. Donc vous avez à la fois la mise au travail et la protection sociale dans cette carrière en interne.

Ce n'était jamais que 30 % à 40 % des salariés, ce qui est considérable par rapport à d'autres pays, et le reste, c'était davantage d'entrées et de sorties dans des emplois moins stables, parfois subis, parfois voulus.

L'idée est que ceux qui sont dans les emplois instables peuvent espérer un jour, parce qu'il ne s'agit pas d'être qualifié, être recrutés dans des filières plus stables en grandes firmes ou éventuellement ailleurs dans la fonction publique, etc.

\* **Deuxième caractéristique** : c'est un modèle qu'on peut qualifier brutalement d'industrialo-masculin. C'était pour les hommes et dominé par l'industrie. Bien sûr, on n'empêchait pas les femmes de travailler mais peut-être vous en souvenez-vous, c'est une expression qui maintenant est passée de mode, on parlait de salaire d'appoint, ce qui voulait dire que si le salaire féminin était moins élevé, même à niveau de qualification et de contribution équivalent, ce n'était peut-être pas un drame. Il y avait toute une manière de minorer l'apport des femmes et de considérer que leur rôle naturel était évidemment au foyer, à s'occuper des enfants.

Ajoutons quelques éléments caractéristiques de la France : importance du rôle de l'État et du droit du travail, importance de la sécurité sociale, ces grandes structurations collectives qui définissaient le modèle.

Je vais résumer mon propos par le tableau suivant, où vous avez le point de vue du travailleur, le point de vue de la société et de l'environnement, et ce que l'on peut appeler la norme de plein emploi.

Point de vue Contenu	Travailleur	Société/environnement
Norme centrale	Emploi stabilisé à temps plein avec salaire minimum garanti, pour l'homme chef de famille	Intégration des classes laborieuses via l'intégration à la production marchande, et l'accès aux fruits de sa progression
Contenu dynamique	Acquisition d'une qualification au sein d'un collectif	Croissance assurée par les politiques étatiques nationales
Ouverture sur les autres tâches sociales utiles	Division interne du travail au sein de la famille cantonnant le rôle de la femme à l'exécution des tâches domestiques	Indifférence à l'environnement Non reconnaissance des tâches militantes et bénévoles

## \* La norme traditionnelle du plein-emploi

Quelle est la norme ? C'est un emploi stabilisé à temps plein avec un salaire minimum garanti pour l'homme chef de famille. On voit arriver le côté industrialo-masculin. On a l'idée qu'à partir de cela on garantit la sécurité aux ayants droit. On accroche à l'emploi le chef de famille et au chef de famille la famille. C'est le côté individuel.

Le côté collectif, c'est une espèce de grande négociation implicite qui s'est passée en France et qui a consisté à dire : nous allons intégrer les classes laborieuses via le fait qu'elles produisent et via le fait que petit à petit elles bénéficieront des retombées de la croissance.

Cela se voit très bien quand on évoque le salaire minimum, qui est passé du salaire minimum garanti, au salaire minimum de croissance (1950-1970). C'est donc une logique de partage, au moins partiel des fruits de la croissance en échange d'une intégration au travail.

Voilà la norme elle-même. C'est en quelque sorte le premier niveau.

Comment celle-ci peut-elle évoluer dans le temps ?

Du côté individuel, cela veut dire que vous apprenez à produire et donc que vous pouvez acquérir ce que l'on appelait à l'époque des qualifications (aujourd'hui, le terme, c'est « compétence » qui tend à supplanter les qualifications) au sein d'un collectif. C'est en quelque sorte le collectif qui progresse dans ce modèle central d'évaluation.

La contrepartie de cette affaire, c'est évidemment qu'il faut surveiller le processus. Ce sont les politiques keynésiennes traditionnelles qui font partie de la norme, la croissance est assurée par des politiques étatiques nationales. S'il faut relancer, on relancera. S'il faut dévaluer, on dévaluera, donc une sorte de responsabilité collective du maintien de la croissance.

On est très proche ici de William Beveridge, ce collaborateur de Keynes qui était spécialiste de protection sociale et qui a contribué à définir le plein emploi en Angleterre, mais cela s'applique très bien à la France.

Je termine par l'ouverture sur quelques autres tâches sociales utiles : la norme existe pour elle-même, elle existe en dynamique et elle existe dans le branchement avec le reste de la société.

J'évoquerai ici un branchement minimal : la famille, le fait que ces garanties supposaient un modèle de famille traditionnelle. D'un autre côté, cela se voit seulement aujourd'hui, cette norme avait une indifférence souveraine vis-à-vis des problèmes d'environnement et ne s'intéressait pas non plus aux tâches bénévoles et militantes. Tout cela était un peu en dehors, optionnel, facultatif. Il suffit d'énumérer les composantes de cette norme pour se rendre compte qu'aujourd'hui elle est en crise, pas au sens de notre crise depuis 2008 mais au sens de difficultés durables accumulées.

## 2. Un modèle social en crise

### \* La persistance du chômage de masse

Le chômage de masse constitue un échec collectif majeur de notre pays durant les années 80, 90, 2000. Nous n'avons jamais réussi à nous en débarrasser vraiment. C'est une difficulté spectaculaire par rapport à d'autres pays qui ont pu le faire, des pays très différents les uns des autres et que nous évoquerons peut-être tout à l'heure.

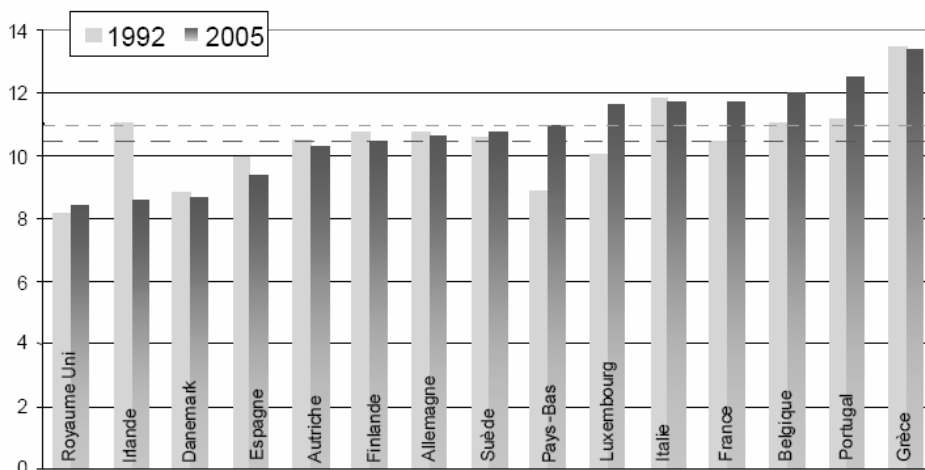
Cela veut-il dire qu'un emploi stable est devenu de la mythologie ? Certains le disent. C'est ainsi que j'ai pu consulter un numéro des Echos, publication sérieuse s'il en est, qui s'intéresse dans un supplément mensuel à l'emploi dans dix ans. Le titre de ce numéro des Echos est « Vers l'avènement du flexisalarité », un terme déjà un peu désagréable. Il serait nomade, hyper mobile, fait de gens qui travaillent en réseau, de collaboration en collaboration.

Est-ce que cela veut dire que ce salariat très fortement structuré se défait ? Nous deviendrions tous entrepreneurs, entrepreneurs de nous-mêmes ? Il me semble que c'est un diagnostic à nuancer considérablement.

## \* L'emploi stable, pour autant n'a pas disparu

Considérons le graphique joint. Il s'agit de l'ancienneté moyenne dans l'emploi. C'est le temps moyen que passe un travailleur dans l'entreprise, une fois exclue la fonction publique, puisqu'on arrive à des durées qui sont extrêmement longues.

Graphique 1 : Ancienneté moyenne dans l'Union européenne à quinze en 1992 et 2005



**Quel est le temps moyen que passe un salarié dans une entreprise privée ?** Cela se chiffre en années. Cela commence à 8 ans et cela va jusqu'à 11 ou 12 ans. Ce qui est intéressant, c'est 1992 et 2005. La France était à 10 ans et demi et c'est en train de s'allonger, la France est en train de passer à quelque chose qui se rapproche des 12 ans lesquels sont désormais atteints par la Belgique.

Autrement dit, alors qu'on laisse prévoir une sorte de montée généralisée de la précarité, le temps moyen que les gens passent dans l'emploi, qui est un indicateur de stabilité et un indicateur majeur puisqu'il résume tout, tend à augmenter.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas énormément de précarité. Cela ne veut pas dire d'ailleurs que l'économie serait dans une sorte de tendance à la stabilisation. Ce n'est pas vrai non plus. Cela veut dire qu'on ne peut pas parler d'une tendance généralisée à l'instabilité des relations d'emploi sauf à aller voir dans l'emploi ce qui se passe. Mais il se trouve que nous avons en fait deux mondes en France : d'un côté un monde de travailleurs vraiment stabilisés, éventuellement morts d'inquiétude, éventuellement pleins d'angoisse vis-à-vis du futur mais néanmoins anciennement implantés dans l'entreprise et la plupart d'entre eux y restent ; de l'autre côté, une fraction, disons 30 % de la population, qui elle subit des rotations, des mouvements instables, des passages entre chômage et emploi. Cette statistique oblige à s'intéresser à cela.

A cet égard, les comparaisons avec l'étranger sont utiles. Prenez le Royaume-Uni et l'Irlande, c'est le capitalisme à l'anglo-saxonne. Le temps moyen est plus court, c'est un marché du travail qui brasse davantage.

Mais, à côté, le Danemark est l'un des modèles nordiques. Cela veut dire que l'on peut essayer de le gérer. Nous aurons l'occasion d'y revenir. Si l'on parle du modèle nordique, la Suède, elle est extrêmement proche des Pays-Bas, du Luxembourg, de l'Italie et de la France. Ce sont des mêmes pratiques que nous avons là, il n'y a pas un seul modèle nordique mais plusieurs.

Je termine en remarquant que les États-Unis sont un peu au-dessous du Royaume-Uni, aux alentours de 7 ans. L'ancienneté moyenne est faible, c'est une économie de grande rotation mais là-bas non plus ce n'est pas en train de diminuer. Je crois qu'il faut noter cette énorme stabilité du corps des travailleurs.

**\* La « diffraction réticulaire » ne multiplie pas les entrepreneurs**

Un graphique un peu compliqué. Il s'agit de savoir pourquoi on ne peut pas dire que nous serions en train de devenir tous des entrepreneurs.

Risque de la prestation → Organisation du travail ↓	Gestion individuelle	mixte	Gestion collective
Travail individuel	<b>1</b> <b>Travail indépendant</b>	<b>4</b> <i>Contrats de long terme pour sous-traitants individuels ; Intermittents du spectacle</i>	<b>7</b> <i>Salarié avec fonctions managériales à temps partiel</i>
Mixte	<b>2</b> <i>Succession de missions individuelles en entreprise</i>	<b>5</b> <b>Forme intermédiaire de mobilisation du travail</b>	<b>8</b> <i>Organisation du travail par projet ou par mission</i>
Travail collectif	<b>3</b> <i>Intervenant individuel en entreprise, salarié par un tiers (ex merchandising)</i>	<b>6</b> <i>individualisation des rémunérations</i>	<b>9</b> <b>Travail salarié</b>

La perméabilisation des frontières entre salariat et entrepreneuriat individuel  
D'après M.L. MORIN (dir), Y. DUPUY, F. LARRE, S. SUBLET, *Prestation de travail et activité de service*, La Doc. franç. Cahier Travail et Emploi, 1999

Horizontalement figure la façon dont le travail est organisé du point de vue des risques qu'il occasionne. Est-ce que ces risques sont supportés par l'individu (l'entrepreneur individuel) ou par le collectif (salariat) ? Entre les deux, il y a des situations intermédiaires.

Verticalement figure la façon dont le travail est véritablement concrètement effectué. Une personne qui travaille seule, avec un groupe ou véritablement au sein d'un collectif.

Une fois qu'on a dit cela, on a deux cas polaires extrêmement simples qui sont d'un côté le travail indépendant et de l'autre le travail salarié pur et dur. Nous avons l'impression que tout devrait amener plus vers le côté travail indépendant puisque nous serions dans ce régime d'entrepreneuriat, dans ce régime où chacun pour soi, isolé, entrepreneur de soi-même, nous devrions nous débrouiller.

Nous observons deux choses que l'on peut appeler du terme un peu compliqué de « diffraction réticulaire », ce qui signifie de plus en plus de réseaux. Du côté du travail salarié, il y a de plus en plus de travail par mission et d'individualisation des rémunérations, cela définit un premier ensemble qui ne renonce pas à la qualité du salariat. On passe de 9 à 6 et 8.

De l'autre côté, c'est peut-être le plus important, on observe que les indépendants ne sont plus tellement indépendants, ils travaillent tous en réseau. Soit ils articulent la succession de plusieurs contrats soit eux-mêmes s'insèrent au sein de réseaux.

Nous avons donc des gens qui restent maîtres de leur destin, que l'on peut continuer à appeler indépendants au sens juridique du terme, mais qui néanmoins s'intègrent dans un dispositif qui lui est de plus en plus collectif et quelquefois on va reconnaître que ce sont des pseudo-salariés car si vous êtes dans la dépendance d'un seul donneur d'ordre qui vous donne votre travail un, deux, trois, cinq ans, vous vous rapprochez du salariat.

## \* Des tendances lourdes

- **Tertiarisation** : nous ne sommes plus dans un monde industriel mais dans un monde qui intègre l'industrie et énormément de tertiaire. Cela ne veut pas dire que l'industrie a perdu son importance mais que le poids de l'emploi est davantage dans le tertiaire.
- **Vieillesse** : c'est d'ailleurs l'une des explications de l'élévation de l'ancienneté moyenne. En moyenne, les travailleurs plus âgés ont moins tendance à bouger que les travailleurs plus jeunes. On peut donc voir dans l'accroissement de l'ancienneté moyenne dans l'emploi l'expression du vieillissement de notre société.
- **Allongement de la durée des études** : c'est une platitude.
- **Forte intensité du travail** : c'est une spécialité française que l'on ne retrouve pas au même niveau dans la plupart des pays étrangers.
- **Travail en réseau et persistance du chômage** : j'ai été conduit à le remettre dans cette colonne.
- **Déclassement et chômage des jeunes**. À noter ce processus que nous ne connaissons pas encore en France mais qui peut arriver, les **Freeters**, terme anglais qui nous vient du Japon. Ce sont des jeunes qui, même qualifiés, renoncent volontairement à des carrières dont ils estiment qu'elles sont trop dépendantes et qui organisent eux-mêmes leur marginalisation. Au début, cela se passe bien, c'est romantique, ils sont très compétents, ils trouvent des petites ressources, ils vivent, et vers 30 ou 35 ans, cela devient très dur, c'est un processus qui mène à une forme d'exclusion. Peut-être la France sera-t-elle un jour soumise à ce risque.
- Autre problème, aujourd'hui très présent : **la triple peine infligée aux femmes**. Il s'agit de s'occuper des parents dépendants, ces personnes qui au-delà de 80 ou 90 ans sont parfois en parfait état de marche mais ont quand même bien besoin de points d'appui. L'idéal, c'est quand même de les garder chez elles. C'est là qu'elles se sentent bien, et donc toute une série de structures se développeront, et peut-être que leur famille s'occupera d'elles. Qui va s'en occuper ? Lorsque les femmes ont fait des enfants et qu'après elles ont des carrières discontinues qui ont fait que ce n'était pas si facile d'avancer, on va leur dire : « Tu es désormais grand-mère. Ta carrière n'est pas tellement remplie, il est plus avantageux que moi, homme, je continue à travailler, et qu'à mi-temps tu t'occupes de grand-père. »

C'est la triple peine : on s'est occupé des enfants, on a eu des carrières pleines de trous et maintenant on s'occupe des super-vieux. Il y a là quelque chose qui me paraît totalement pervers, quelque chose qui nécessite des actions vigoureuses, un partage égalitaire entre sexes, et tout le monde sait qu'on est en train de préparer des difficultés considérables pour les retraites des femmes, lorsque les carrières sont discontinues, ce qui est très fréquent.

## \* La déstabilisation des stages : on peut être dans un emploi, mais être très fragile.

Supposez que l'on vous ait gardé longtemps dans une très grande entreprise mais qu'elle n'a pas vraiment investi en vous, en particulier qu'à partir de 45 ans on considère que vous n'êtes pas très qualifié, que ce n'est pas très rentable de mettre de l'argent sur vous. On organise votre inemployabilité par simple passivité. C'est la déstabilisation des stables. Des jeunes peuvent arriver, faire votre travail plus vite que vous et pour beaucoup moins cher. Vous êtes mis en concurrence, vous pouvez être toujours là, néanmoins déstabilisé.

Je termine en remarquant qu'en France, à cause de l'intensité du travail exceptionnellement forte chez nous, les problèmes de stress sont très importants. Les tendances longues maintenant.

## \* Projetons-nous plus vers le futur.

Le terme que l'on peut proposer, c'est **sécurité du marché**. C'est un peu pour contourner flexisécurité Si vous le souhaitez tout à l'heure, je vous dirai tout le bien et tout le mal que je pense du terme « flexisécurité ».

Cela veut dire qu'autrefois on vous protégeait dans le poste, cette norme que j'ai pu évoquer où finalement on protège le poste, l'homme et la famille.

Ceci n'est plus tellement ce qui se fait parce que c'est une base de stabilisation trop étroite. Cela ne veut pas dire que cela n'existe plus mais que d'autres éléments doivent apparaître et ce sont ceux-ci que nous avons à examiner dans un contexte où, finalement, beaucoup de l'instabilité de l'emploi est désormais reportée sur le salarié de plusieurs points de vue. Le salarié a à prendre des initiatives, il doit devenir polyvalent, s'adapter, éventuellement supporter les modulations d'horaires, de salaire, etc. Beaucoup de reports se font sur lui. C'est le côté négatif.

Le côté positif, et il ne faut pas l'oublier lorsqu'on envisage ces nouvelles carrières, elles ne sont pas là uniquement pour dire : « C'est tragique, c'est catastrophique, tout est devenu précaire, il faut s'adapter. » Non, vous avez quelque chose de bien plus positif, tout simplement des **nouveaux droits**. L'ancienne sécurité sociale, c'était des droits à l'assurance-santé, l'assurance-maladie, l'assurance-chômage, l'assurance-vieillesse. Désormais, vous avez des droits à organiser votre carrière, des droits à bouger d'une certaine manière si vous le souhaitez. Ce sont des droits à congé, à bilan de compétences, à formation.

Je vais prendre un exemple luxueux, presque caricatural, le **congé parental en Suède**. Il est relativement court, un an pour un parent isolé, mais si les deux parents choisissent l'un et l'autre de prendre le congé, soit simultanément soit successivement, ensemble ils auront droit à trois ans.

Il y a donc une action sur l'égalité des sexes délibérée. C'est coûteux mais il y a un signal très clair : nous souhaitons que les deux parents s'engagent en parallèle dans les premières années de l'enfant.

Ce n'est que le début du congé car il se poursuit par un **droit à être réintégré**, notamment à être réintégré à temps partiel et notamment avec formation complémentaire s'il s'avère qu'un retard a été pris au regard des compétences nécessaires.

Vous avez donc successivement toute une série d'éléments articulés et qui, chez nous, obéissent à des logiques tout à fait différentes.

Vous avez la logique purement sociale (j'ai le droit ou non de prendre un congé), une certaine logique de partage de l'emploi avec un mi-temps, enfin la logique formation. Ces logiques sont différentes. Ici, elles sont rassemblées, c'est un peu compliqué mais c'est quelque chose qui me paraît porteur d'un futur indiscutable, et il me semble que la France y va à petits pas en construisant par petits morceaux la validation des acquis de l'expérience, le droit individuel à la formation. Il faut évidemment accélérer tout cela, nous aurons l'occasion d'y revenir.

### \* Le rôle du local et notamment de la Région

Je change maintenant d'optique. J'étais à un niveau très général, je passe à un niveau local. Il se trouve que plein de choses transversales, des choses qui mettent en jeu les frontières traditionnelles, sont en train de se réaliser. J'évoque ici trois dispositifs.

Le premier est une **instance de dialogue social de site**. Beaucoup d'entreprises sont autour des chantiers navals et ces entreprises très différentes ont des problèmes en commun à gérer, des problèmes de santé, d'horaires, d'accès. Donc il existe une instance pour faire cela. Ce n'est pas un miracle. L'actionnaire principal, celui qui détient les chantiers navals, qui d'ailleurs change tous les deux ans, n'a pas fait preuve d'une mobilisation extrême jusqu'à présent. Certains syndicats y sont, pas d'autres. Malgré tout, tout cela fonctionne.

Le deuxième, beaucoup plus opérationnel et sophistiqué : **le Centre des Etudes Spatiales à Toulouse**. Le CNES a remarqué que, lorsqu'ils font des appels d'offres pour avoir des sous-traitants, certains vont gagner et d'autres vont être laissés sur le côté. Vous aurez une entreprise tête de pont et toute une série d'entreprises qui collaboreront pour faire une proposition à l'appel d'offres. L'un de ces regroupements sera retenu.

Le CNES a prévu deux choses dans les prestations soumises à contrat : d'une part, l'engagement que le consortium redistribuera aux concurrents évincés l'éventuel travail supplémentaire qui pourrait lui être confié ; d'autre part, des éléments de formation continue qui s'adresseront à l'ensemble des producteurs présents sur le territoire.

Autrement dit, on va s'occuper d'entretenir l'employabilité de tout le monde, ce sera payé par la grande firme qui prend ses responsabilités sociales non pas en faisant travailler tout le monde mais sous la forme d'un futur qui est stabilisé et préservé. C'est un acte de responsabilité sociale, c'est un acte qui permet de dire qu'on peut vivre toute une série de transversalités de l'emploi au niveau local et tenter de les gérer.

Je termine par **Grenoble**, une initiative de Rhône-Alpes, un pôle de mobilité dans un pôle de compétitivité. Il s'agit d'une extension associative de la GPEC, les entreprises se sont regroupées dans une association, il existe la possibilité pour les salariés d'évoluer, de passer d'une entreprise à l'autre de manière confidentielle au début de leur projet, et à un moment ces salariés vont exposer leur projet à leur employeur en mentionnant où ils en sont. Il y a donc une sorte de point d'appui pour qu'on organise mieux la circulation de la main-d'œuvre. Dans la crise, le pôle Minalogic organise désormais de manière systématique des prêts de main-d'œuvre, c'est donc une réponse structurée à la crise. Ce sont des expériences.

Il me semble que ces éléments doivent trouver un point fort de cohérence. Il ne s'agit pas de les remplacer mais d'accroître leur potentiel de généralisation et la Région me paraît bien placée pour faire cela. Elle a le levier de la formation continue, elle joue des rôles très importants dans la formation initiale.

La Région doit pouvoir aménager, structurer, renforcer ce genre d'initiatives locales en leur permettant de se généraliser, en leur permettant d'aller au-delà des bonnes volontés, d'aller au-delà des bricolages juridiques pour trouver quelque chose de plus solide.

La Région me paraît le lieu où cela peut se faire car c'est un lieu où se confrontent les choix individuels, les choix collectifs, tout cela s'exprime là. Il y a le bassin local, les filières, les clusters.

Il me semble que ces éléments doivent trouver un point fort de cohérence. Il ne s'agit pas de les remplacer mais d'accroître leur potentiel de généralisation et la Région me paraît bien placée pour faire cela. Elle a le levier de la formation continue, elle joue des rôles très importants dans la formation initiale. Donc il y a quelque chose qui peut apparaître.

Je termine en disant que cela suppose des **budgets** et une **redistribution**, davantage d'argent à la disposition de la Région. Personne ici ne sera opposé à ce souhait. Peut-être cela suppose-t-il que la Région soit responsable des politiques de l'emploi.

Il y a tout le côté indemnisation qui a sa dynamique propre mais tout le côté des politiques actives de l'emploi, organiser tel ou tel type de contrat, tel ou tel type d'incitation, tel ou tel type de parcours, tout cela me paraît relever de ce niveau de coordination.

Évidemment, cela veut dire qu'un processus national doit se mettre en route, et notamment cela veut dire qu'il faut éviter que les Régions riches organisent des transitions riches pendant que les Régions pauvres organisent des transitions pauvres. Cela suppose un processus de redistribution, un débat collectif, peut-être à l'Assemblée nationale où les Régions présentent leurs projets et les urgences qu'elles constatent. Et ensuite une décision de redistribution s'effectue.

Voilà le genre de processus auquel on peut penser. Je me projette dans un domaine un peu controversé mais qui me paraît inévitable aujourd'hui. Ce rôle de la Région se complète d'un autre qui me paraît le renforcer.

En effet, je parle d'organiser une transition. Lorsque vous dites à des gens qui viennent de perdre leur emploi : « On va vous organiser une transition », ils disent : « C'est très sympathique, une transition, c'est très bien, mais trouvez-moi simplement un emploi en dur, on n'en parle plus, il n'y a pas de transition, j'y vais directement et c'est terminé. »

On voit très bien le danger qu'il y a à évoquer les transitions sans évoquer le point d'arrivée de ces transitions. Il faut que les transitions mènent quelque part.

C'est alors le moment de se souvenir qu'il existe beaucoup de **noyaux de stabilité** dans notre pays. Je voudrais les énumérer parce qu'il me semble que la Région est au milieu d'eux. Vous avez **l'entreprise** en elle-même avec ses difficultés qui peuvent être considérables, l'entreprise est le premier noyau de stabilité et, au-delà, le **métier**, la **branche**, la **fonction publique**, évidemment nationale, territoriale, etc., et au sens large, et puis **l'économie sociale**, tous les **réseaux associatifs** et enfin le **territoire**.

Cela peut être le territoire local qui organise des emplois saisonniers, quelque chose de plus vaste. C'est à cela que je pense ici sans exclure toutes ces interventions. En effet, comment voulez-vous générer ces noyaux de stabilité ? Je n'ai pas la recette sinon je la vendrais très cher.

Que constate-t-on ? On constate qu'un noyau de stabilité, c'est d'abord un noyau de travailleurs compétitifs à l'échelle mondiale et ces travailleurs très compétents, on peut en quelque sorte leur accrocher d'autres travailleurs qui sont eux aussi compétents mais qui ne sont pas engagés dans la même pression compétitive.

Je pense en particulier aux travailleurs qui peuvent satisfaire les **services à la personne**. Et l'on voit apparaître quelque chose qui est formé d'un ensemble où une technicité à l'échelle mondiale doit se dessiner et auquel on peut accrocher des emplois plus traditionnels, moins exposés.

Cela veut dire une Région avec des chercheurs, des laboratoires, le choix d'un profil productif, des priorités données. Tout ne marchera peut-être pas. Peut-être que les nanotechnologies vont décevoir et sont sur le fil du rasoir, mais **une Région, c'est un portefeuille de choix** et c'est cette alliance entre l'organisation des transitions et le renouvellement des noyaux qui à mon avis dessine un peu à long terme, pour l'instant hors la crise, ce qui serait un rôle possible pour la Région.

Je passe à ma seconde partie : la crise.

### III – La question de la crise

#### 1. Les effets de la crise

La crise a trois effets. Il est bon de les distinguer.

##### \* L'effet choc

Vous avez d'abord avec la crise quelque chose qui bouscule, heurte, blesse. Il y a un effet sidération lorsque vous voyez la moitié de la capitalisation boursière de la planète s'évanouir. La capitalisation boursière était déjà irréaliste mais si en plus elle s'évanouit, cela devient extraordinaire. Vous avez le fait qu'on avait des difficultés pour obtenir un milliard de plus de rallonge dans le budget public et subitement 320 milliards sont disponibles parce que les banques, c'est du risque systémique.

Ensuite, il y a l'effet tout à fait réel dans le choc : les fermetures d'emplois, les répercussions, les faillites, l'angoisse, la montée de la défiance.

C'est le premier effet, je voudrais en mentionner deux autres car ils me serviront dans la suite de cet exposé.

##### \* L'effet révélation

Je voulais évoquer la formule provocatrice du milliardaire américain Warren Buffett qui disait : « C'est lorsque la mer se retire que l'on voit ceux qui nageaient tout nus ». Cette formule lui servait à parler des entreprises fragiles mais cette formule parle aussi très bien du dialogue social.

C'est là où il n'y a pas de dialogue social que dans la crise on le sent cruellement ; c'est là où la construction européenne qui est incomplète, déséquilibrée, se manifeste de la manière la plus cruelle qui soit. L'Europe n'est pas vraiment capable d'impulser une vraie réponse à la crise aujourd'hui. Il y a un effet révélateur.

Cet effet, c'est aussi le trou de la protection des jeunes. En France, le RMI commence à 25 ans. Si vous êtes jeune, fâché avec votre famille, âgé de 18 ans, que vous n'êtes pas qualifié, vous êtes dans le trou. Si vous avez trouvé un emploi, c'est tant mieux. Si vous parlez à une mission locale, c'est très bien. Mais il n'y a pas vraiment pour vous quelque chose qui peut vous stabiliser. On voudrait vous pousser vers l'emploi. C'était sinon supportable du moins compréhensible lorsque le taux de chômage laborieusement baissait depuis maintenant quelques années. Désormais, ce n'est plus possible, on ne peut plus faire.

### \* L'effet accélérateur

Cela conduit à un troisième effet : si vous avez des effets révélateurs, vous aurez des effets accélérateurs. Des choses subitement vont devenir possibles. Je donne quelques exemples en dehors de l'emploi : le passage à la voiture propre, On disait que c'était souhaitable mais une grosse allemande avec des fermetures de portières qui font un bruit très particulier, c'était plaisant ; désormais, on dit que ce sera quelque chose d'autre.

On disait que les constructeurs américains auraient de grosses difficultés dans deux ou trois ans. Non ! C'est tout de suite. Que fait-on ?

Des leviers bougent, des changements se font. Même chose pour les paradis fiscaux.

Voici trois ans, si vous disiez que vous alliez combattre les paradis fiscaux, vous étiez un doux rêveur sympathique car on se rend bien compte que si vous en fermez un laborieusement, les autres vont continuer à pousser.

Maintenant on dit qu'on veut les fermer tous ! Cela ne se fera peut-être pas mais en tout cas c'est un changement majeur dans le débat et il me semble que cela doit être noté.

### \* Un éloge implicite de la rigidité

Nous assistons aujourd'hui à un éloge implicite de la rigidité. Avant, il fallait être flexible, s'ajuster aux marchés mondiaux. C'était l'éloge, en tout cas dans certains milieux. De la flexibilité tous azimuts !

Désormais, un peu de rigidité ne nuit pas. Lorsqu'on dit : « On a des bons stabilisateurs. On a un salaire minimum. », c'est plutôt pas mal. Quelle est la rigidité principale aujourd'hui ? Ce sont les gens qui sont endettés et qui doivent rembourser quelque chose de très rigide notamment lorsqu'ils ont acquis des maisons dont le prix s'effondre.

Comment peut-on répondre à cela ? Par d'autres rigidités. Pas jusqu'à la fin des temps, il y aura certainement à revoir cette position, mais à l'heure actuelle, les rigidités, c'est comme des coupe-circuits, c'est quelque chose qui empêche la propagation de l'effondrement. C'est quelque chose d'important. Les priorités débordent complètement des questions que j'ai évoquées jusqu'à présent : priorité à la macroéconomie, à la relance, à la stabilisation financière, le retour de la confiance.

## 2. Quelle stratégie pour l'emploi dans la crise ?

Soyons ici prudents, il ne s'agit pas de dessiner une sorte de stratégie autonome centrée sur l'emploi. Mais que va-t-on faire dans l'emploi ? Cela devient très urgent.

\* Je vais prendre ici l'exemple de la **formation continue**, nous verrons des choses qui vont dans le bon sens. Là aussi, la Région peut faire quelque chose de très important.

L'accord national 2008 est un exemple typique de révélation/accélération. On dit qu'il serait bien de former 500 000 non-qualifiés. Lorsque vous disiez cela voici deux ans, les gens vous disaient que ce n'était pas rentable, qu'il valait beaucoup mieux former des gens déjà qualifiés qui fassent la progression de la compétitivité et que, pour tous ceux-là, c'était un peu tard, trop difficile, coûteux, que finalement on ne savait pas très bien quels postes ils auraient. Aujourd'hui, on ne sait toujours pas quels seront les postes mais on dit qu'il faut les former. L'urgence s'est déplacée, c'est un objectif de long terme.

\* D'autres éléments se greffent, le **fonds de sécurisation des parcours** mis en route progressivement. Cela pose des tas de questions : qui paie quoi ? Qui organise quoi ? Nous sommes dans l'urgence.

Voilà quelques exemples régionaux. Il y a des réponses régionales à cela et en particulier cette réponse très importante qui consiste pour l'instant à articuler le mieux possible chômage partiel et formation. Cela se voit dans la vallée de l'Arve, du côté de Bourg-en-Bresse. Vous avez des éléments rhônalpins évidents, une enveloppe qui a été développée. On voit apparaître cette accélération et vous avez des tentatives de généralisation expérimentale dans d'autres régions. Par exemple, l'accord expérimental en Franche-Comté.

À Besançon, ils ont pris le risque de faire signer tous les syndicats patronaux et salariés, et maintenant ils attendent la signature de l'État en disant : « On va lier véritablement chômage partiel, formation sur le temps libéré, cofinancée, et tout cela sera considéré comme le maintien dans l'emploi et dans la rémunération de certains salariés qui sont en danger actuellement. »

On retrouve ce processus avec en plus le fonds social européen en Lorraine, là où ils peuvent le solliciter. On obtient l'idée qu'il faut à la fois affronter le court terme et préparer le futur.

Cette démarche apparaît. Cela ne pourra pas durer trois ou cinq ans, c'est évident, mais c'est une démarche dans laquelle on tente véritablement de changer un peu de trajectoire, et il faut le noter.

C'est compliqué, cela met en jeu des tas de dimensions, cela bouscule les frontières posées par le droit du travail, l'accord de Franche-Comté est parfaitement illégal. Où allons-nous maintenant ? Il me semble qu'il faut le faire.

Il y a aussi des problèmes de complexité, de leadership. De toute façon, les Régions ne sont pas seules. D'où une idée que je vous propose et qui vient renforcer l'apport national, ce serait **l'apport européen**. Cette Europe qui n'arrive pas à relancer, si elle faisait ce que l'on appelle une poussée en disant « Nous allons aider la formation des non-qualifiés », ce serait un signal donné à tous les travailleurs européens en disant : « Vous avez des problèmes, nous allons aider les plus défavorisés d'entre vous. D'ailleurs, c'est l'intérêt collectif d'avoir une main-d'œuvre plus qualifiée, plus adaptable. C'est un intérêt de long terme. »

Ce processus, c'est un peu un rêve pour l'instant. En même temps, c'est en évoquant les idées que petit à petit cela avance.

### \* L'attention à ceux qui ne sont pas dans l'emploi

Est-ce qu'on dit simplement : « C'est déjà tellement dur pour ceux qui ont un vrai emploi qu'on ne va pas en plus s'occuper de vous ! » ? Si, il faut s'occuper aussi de ces gens-là !

En Suède qui est souvent un endroit où l'on trouve des sources d'inspiration importantes, lorsqu'une grande entreprise restructure, il y a un accord spécial complémentaire pour l'intérim et les CDD, et cet accord se fait dans le cadre territorial.

Cela montre un certain type de responsabilité qui ne prend son sens qu'à un niveau local.

J'en viens à l'idée qu'il manque un prestataire de service qui fournisse des informations sur les perspectives d'embauche, des bilans de compétences, des conseils sur les certifications disponibles, l'accompagnement de la validation des acquis de l'expérience, le suivi en cas de validation partielle et de formations complémentaires. Il nous manque un opérateur bien structuré, puissant, qui sera nécessairement territorial et qui pourra faire ce genre de chose et aider les gens qui ne savent même pas où aller lorsqu'ils perdent leur emploi.

Cela veut dire que former les moins qualifiés, c'est en fait un défi qui demande d'être un peu rusé. J'évoque ici un slogan : « le réseau, le créneau ». Cela veut dire que si vous voulez former quelqu'un qui a eu un échec scolaire, qui est sorti de l'école avec l'idée que la vie active, ce sera mieux, et qui dans la vie active rencontre des problèmes, si on lui dit qu'il se retrouvera dans une salle de classe avec des examens, cela ne marchera pas très bien.

Le **réseau**, cela veut dire qu'il faut mettre cette personne en liaison immédiate avec des gens qui font la même chose qu'elle, qui utilisent les compétences qu'elle peut apprendre. Le réseau, c'est la mise en contact avec des gens qui font la même chose.

Le **créneau**, c'est le fait que si vous formez quelqu'un en lui disant qu'il sera un bon candidat sur le marché du travail et que vous ne lui donnez pas au moins six mois de mise en application visible de ce qu'il est en train d'apprendre, vous n'y arriverez pas avec les gens non qualifiés dont les anticipations sont souvent très négatives. Il y a là tout un effort de construction et cet effort prend sens au niveau territorial.

J'ajoute une platitude : mobiliser les cinq noyaux de stabilité.

Je prends le risque de vous proposer une nouvelle norme de plein emploi, un plein emploi que l'on pourrait qualifier de soutenable.

**\* Vers une nouvelle norme de plein-emploi – « soutenable » ?**

	<b>Individu</b>	<b>Société / Environnement</b>
<b>Norme centrale</b>	Autonomie financière individuelle sur moyenne période, obtenue par la participation soit à l'emploi rémunéré soit à des activités sociales utiles. Modèle 35 – 30 – 25 h + gamme de recyclages et de congés	Autonomie nationale/ régionale Assurée au sein de la Division Internationale du Travail
<b>Contenu dynamique</b>	Accumulation et entretien de compétences au sein de réseaux	Employabilité collective au sein de la Division Internationale du Travail
<b>Ouverture sur les autres tâches sociales utiles</b>	Compatibilité entre vie familiale, vie personnelle et cycle de vie. Egalité des sexes. Frontière réversible et négociée entre les diverses formes d'activité	Recherche du développement durable, tant sur le plan social qu'environnemental

Qu'y a-t-il dedans ? Vous avez la même structure logique, deux colonnes : le contenu de l'individu, le contenu pour la collectivité et l'environnement, et vous avez la norme, le côté dynamique et l'ouverture sur les tâches sociales utiles.

**\* Du côté individuel**

On ne va pas trouver l'emploi à temps plein du chef de famille avec le SMIC mais autre chose. Je ne parle pas du salaire minimum, il faudrait en discuter, c'est un point flou, mais il y aura encore des salaires minimums. **La norme, ce sera le fait d'être capable de se débrouiller isolément, hommes et femmes, peu importe, pendant dix à quinze ans sur le marché du travail d'étape en étape.**

Pourquoi dix à quinze ans ? On peut considérer que les horaires hebdomadaires ne devraient pas être les mêmes selon les âges. Qu'ont à choisir les jeunes en début de carrière ? Un métier, une entreprise si possible, un compagnon, un logement et de faire ou pas des enfants. Ils ont cinq choix capitaux à faire.

Mettez ces gens-là à 20 ou à 25 heures, qu'ils aient le temps de rencontrer d'autres gens, de réfléchir, de combiner des éléments de carrière et appuyez-les pour cela. (Rires) Ensuite, vous pouvez mettre les gens qui ont moins de choix à plus longtemps.

Enfin, on retrouvera le cas des dépendants, et peut-être qu'hommes et femmes pourraient choisir un certain type de temps partiel qui serait socialement protégé et égalitaire du point de vue des sexes.

Vous voyez comme la norme cherche des modulations.

Cela veut dire que c'est une norme de capacité à me débrouiller sur le marché du travail. C'est la norme de sécurité sur le marché du travail, et cette norme trouve un équivalent du côté de la société : le fait d'avoir une autonomie nationale ou régionale dans la division internationale du travail. C'est le fait de se débrouiller.

C'est une norme cruelle, difficile, mais c'est celle que nous devrions avoir.

Le contenu dynamique, d'un côté, c'est l'accumulation des compétences et des réseaux. On en a déjà parlé. De l'autre côté, c'est la capacité de la Région à entretenir son profil productif.

J'en viens enfin à l'ouverture sur les autres tâches sociales utiles. La norme est d'emblée une norme de compatibilité entre vie familiale, vie personnelle et cycles de vie. C'est une norme d'égalité des sexes, une norme qui propose des frontières réversibles et négociées entre les différentes formes d'activité. Cela ne veut pas dire que c'est la semaine des quatre jeudis mais que des choix collectifs sont faits pour de temps en temps être en activité, de temps en temps l'être moins. Il faut que ce soit possible.

## \* Sur le côté collectif

C'est la recherche d'un emploi durable tant sur le plan social qu'environnemental. Cela fait plus partie de grands principes que de concrétisations.

La crise est une sorte de mise à l'épreuve généralisée. Nous allons voir d'ici quelques années quel modèle social s'en sortira le mieux. Est-ce le modèle anglo-saxon de marché, très souple, qui pour l'instant s'effondre, qui pourrait rebondir plus vite ? Est-ce certains modèles nordiques et pas tous les modèles nordiques ? Est-ce certains modèles continentaux ? Nous n'en savons rien pour l'instant. C'est quelque chose qui sera un révélateur extrêmement important de notre capacité à encaisser le choc et à préparer un autre régime.

Pour conclure, j'ai parlé de la macroéconomie et de la sécurisation des parcours mais il n'y a pas que la sécurisation des parcours dans le champ de l'emploi. Je voudrais évoquer ici **trois domaines** dans lesquels nous avons nécessairement à chercher des compléments.

Il y a tout d'abord le champ immense de la **qualité de l'emploi**. La qualité du travail et de l'emploi, ce sont à l'heure actuelle des dizaines de statistiques européennes non exploitées, très peu utilisées, et sur lesquelles les chercheurs se sont jetés. J'ai autour de moi des collaborateurs qui y plongent avec beaucoup de satisfaction. Mais on révèle des choses.

Qu'est-ce que la qualité de l'emploi ? Cela peut être le fait de ne pas être stressé, de pouvoir évoluer dans sa carrière, d'avoir un salaire convenable. On peut trouver des tas de choses. On va y trouver la sécurisation des parcours mais ce ne sera qu'une dimension. Il me semble que l'avenir de l'Europe se jouera dans la promotion de la qualité de l'emploi.

J'ajoute un mot sur la **maîtrise des rémunérations**, des inégalités. C'est une platitude. Où faut-il aller ? C'est un immense débat.

**Gouvernance d'entreprise**, même chose : quel type de représentation collective ? Quel type de dialogue entre les actionnaires et ceux qui participent à la vie de l'entreprise, qu'il s'agisse des salariés, des clients, des partenaires ou même des associations ? Il y a toute une discussion sur ce sujet.

Je termine en disant que, de mon point de vue, la Région n'est pas là pour remplacer ni le niveau municipal ni le niveau bassin d'emploi, bien sûr. Mais, à la rencontre de tous ces niveaux local, national et européen, il me semble que **la Région tend à devenir aujourd'hui organisatrice de transitions** et c'est quelque chose qui, je l'espère, montera en puissance.  
Je vous remercie de votre attention.

## Le débat avec la salle

### M. POUYET.

Pour ouvrir ce débat, quelques remarques. D'abord, merci Bernard Gazier d'avoir pratiquement évoqué toutes les questions que j'avais imaginées, sauf peut-être la valeur travail mais, d'une certaine manière, vous y répondez aussi.

Merci d'avoir délibérément inscrit cette question des mutations de l'emploi dans une démarche de prospective. Vous nous avez donné des éléments en nous disant d'où l'on part, des éléments de diagnostic, le modèle social qui existe et les évolutions qui sont imaginables, les tendances lourdes, ce qui est à surveiller. Il y a beaucoup de choses et je dois dire que dans la réflexion que nous avons conduite à travers nos scénarios, nous retrouvons un certain nombre d'éléments. Comme vous, nous avons eu envie de dire que tel ou tel élément était à surveiller et nous posons la question du rôle de la Région.

Ce qui me frappe beaucoup, c'est l'insistance qui est la vôtre sur la question de la mobilité. Alors que l'on pourrait penser que la question de la mobilité est peut-être celle sur laquelle il est le plus difficile d'avoir l'adhésion du plus grand nombre compte tenu de toutes les perturbations qui peuvent lui être liées, en préférant en quelque sorte dépasser la flexisécurité pour aller vers ces modèles transitionnels, vous faites vraiment de la question de la mobilité l'axe central de votre propos.

Ce qui me frappe aussi, c'est que je me demande si le temps de la crise est une réelle opportunité pour inventer de nouveaux comportements (vous semblez le dire) qui seraient des comportements de beaucoup plus grande mobilité. Mais si je prends votre dernière observation sur le fait de ménager les jeunes et de les faire travailler 20 ou 25 heures, on se demande si c'est le genre de proposition que l'on peut avancer, y compris dans une période de crise ou si, précisément, c'est parce que c'est une période de crise qu'il faut avancer ce genre de proposition.

Vous donnez beaucoup de force à la réflexion que nous avons abordée dans notre CESR et ailleurs sur le dialogue social territorialisé avec ce rôle de la Région.

Je suis attentif au fait que vous dites : « Attention, la Région peut être capable de définir des politiques publiques de l'emploi. Il faut qu'elle ait les moyens financiers de le faire et aussi les moyens en capacité de gouvernance et qu'elle ait les moyens en vision politique. »

Autant de questions sur lesquelles Mme Puthod, conseillère régionale déléguée à l'emploi, nous donnera son sentiment.

Vous l'avez dit aussi, la Région ne sera pas seule. L'Europe, l'État... Comment organiser l'ensemble des partenaires et des acteurs en la matière ?

**M. JEANDEL** (Conseil de Développement du Grand Lyon). J'ai bien écouté attentivement ce qui s'est dit et qui est très riche. Néanmoins j'aurais quelques questions et peut-être des critiques objectives si vous me le permettez. Je pense que vous les comprendrez dans ce sens.

Je vous trouve un peu ambigu. Premièrement, au niveau des Régions.

Personnellement, je ne vous cache pas que je ne suis pas très régionaliste. Néanmoins, je reconnais que la Région existe et qu'il faut faire avec. Cependant, pour l'avenir, il me semble qu'il y aura au Parlement une discussion sur le statut des nouvelles attributions des collectivités locales, notamment la Région, et je crois savoir qu'il est question de ces fameuses compétences générales et qu'on les diminue. Là, il faudra m'expliquer comment la Région, si elle a moins de compétences générales, pourra avoir une politique de l'emploi générale.

Par ailleurs, vous n'avez pas soulevé un problème. Je suis un ancien syndicaliste, j'ai eu affaire à pas mal de problèmes, encore que l'entreprise où j'étais avait un esprit ouvert. Elle nous écoutait et il y avait dialogue.

Je voudrais que vous me disiez comment vous voyez la gouvernance de l'entreprise. Je crois que le fond du problème est là. La gouvernance de l'entreprise est pour moi importante.

Tant qu'il y aura des comportements de chef d'entreprise comme on le voit actuellement, sans citer de nom car c'est l'actualité du jour, nous aurons des difficultés à faire accepter par le monde salarié l'idée qu'une entreprise non pas arrête de faire du bénéfice car c'est le concept même de l'entreprise, mais que le bénéfice qu'elle fait doit d'abord être partagé avec ses salariés et non pas le faire à coup de bourse comme cela se fait actuellement.

Il faut quand même soulever ce problème qui à mon avis est primordial. C'est l'aspect social ou sociétal de l'entreprise.

Vous faites des propositions pour le futur sur notre jeunesse. Excusez-moi mais proposer à des jeunes de ne travailler que 20 heures par semaine me paraît un peu léger.

Pour moi, un jeune doit d'abord entrer de plain-pied dans la vie et pas avec 20 heures par semaine. Je ne vois pas comment il pourra se nourrir. Il sera obligé d'être dépendant à 25 ans si vous ne lui donnez que 20 heures de salaire, je ne vois pas comment il pourra vivre. Il faudra peut-être revoir cette philosophie, ce concept.

Vous parlez de mobilité. Personnellement, je suis très craintif sur la mobilité parce que cela permet de dire à tel salarié : « Aujourd'hui, tu es à Grenoble. Demain, tu vas à Cap ». Je suis très craintif sur cette affaire. Il faut une sécurité du salarié.

Une entreprise, à mon avis, ne pourra être rentable et avoir de la valeur que si elle fait confiance à son salarié et si elle ne décide pas qu'à 45 ans il est perdu alors qu'on demande que la retraite s'allonge à 65 ans. Ce sont des éléments que vous n'avez pas mis vraiment en valeur.

Sur le reste, il y a des choses fortes et intéressantes.

**M. CLÉMENT.** J'aime bien M. Gazier parce qu'il a des portes d'entrée dont nous avons souvent débattu dans d'autres circonstances. Néanmoins, il me semble que dans le raisonnement il manque une entrée.

Qu'apporte la crise ? La crise est systémique. Et il me semble que cette crise systémique met en cause beaucoup de choses à commencer par ce que l'on appelle les rapports de production. Et ces rapports de production sont, me semble-t-il, bousculés.

La gestion paroxysmique des crises (c'est aussi un des aspects importants) fait que la question est posée aujourd'hui de savoir quelle division internationale du travail, avec les notions de développement durable, de réchauffement de la planète. On introduit la question des circuits économiques courts, des modalités d'organisation économique de production qui sont différentes. On a la structuration du capital et sa répartition entre capital et travail. Quel mode de redistribution et comment ? C'est quelque chose qui impacte directement ce que l'on peut appeler l'amortisseur social.

Il me semble plus généralement qu'il est des germes sous lesquels la crise n'a pas les réponses hormis les réponses financières apportées. On a l'impression, à entendre un certain nombre de discours, qu'on continue comme avant. Or, le « continuer comme avant » semble difficile et impossible.

Quelles sont les méthodes de régulation ? On a vu le G20 (ce n'est pas aussi « euphorique » que cela mais ce n'est pas non plus aussi catastrophique) qui a commencé à élaborer un certain nombre de règles ou plutôt à mettre sur la table des informations que ceux qui étaient un peu initiés avaient notamment sur les paradis fiscaux, mais aussi qui met en place, me semble-t-il, certaines bases qui sont celles d'une certaine régulation de la modélisation.

Tout à l'heure, j'ai entendu l'éloge de la paresse, il me semblait intéressant d'avoir Paul Lafargue invité à cette réunion. Mais il faut qu'on sache, dans l'organisation sociale, qui joue ce rôle d'amortisseur dans une situation de crise, et l'on voit bien que la France a la chance quelque part d'avoir un système de solidarité sociale qui permet de jouer ce rôle d'amortisseur.

Toutes les idées avancées de former plutôt que de licencier, tout ce qu'on a fait, vu et quelquefois initié en Rhône-Alpes parce qu'ici on a eu à construire déjà, voici quatre ou cinq ans, le système pour le textile du programme pilote de formation, tout cela fait partie des choses qui sont des amortisseurs. Le problème de fond est de savoir quel est le lien fondamental entre les modes de production économique, le mode de répartition des richesses et finalement l'organisation sociale.

On ne peut pas régler tout par le problème de la formation et de la mobilité mais il me semble bien que c'est là le cœur du problème et que la crise interroge tout cela.

Le rôle de la Région aujourd'hui est dans l'organisation de l'amortisseur social mais quand on est chez Caterpillar, chez Scapa, que les décisions dépendent de Londres ou de l'Amérique, là, il y a de vraies questions de régulation mondiale et la main invisible du marché n'existe pas, personne ne l'a rencontrée. À partir de là, il faudra bien que des régulations interviennent. Il me semble que c'est le débat économique de l'heure. De cela dépendent beaucoup d'organisations derrière même si on les met en place aujourd'hui dans un cadre d'amortisseur social.

**M. GAZIER.** Je vais répondre spontanément sur la question de la **mobilité**. Il n'y a pas aujourd'hui en France plus de mobilité qu'en 1960. Je crois qu'il faut le dire. Tout simplement parce qu'à cette époque beaucoup de gens étaient dans des emplois de très court terme qu'ils quittaient pour un oui ou pour un non. C'était facile. Une étude très célèbre a été faite en économie du travail sur le bassin d'Annecy en 1969. On s'aperçoit qu'il y a vraiment deux mondes dont le monde de travailleurs stables et d'autres qui ont pu changer trois fois d'emploi en pleine prospérité avec un taux de chômage de 1 % ou 2 % à l'époque en France. Nous avons donc à cette époque des gens très stables et une hyper-mobilité mais de prospérité. Toute la question aujourd'hui est de savoir comment élargir la base de stabilisation dans un monde de plus en plus en réseaux.

Bien sûr, il y a encore plein de choses à faire au niveau de l'entreprise mais il se trouve qu'il y a plein de choses aussi à faire en dehors de l'entreprise et que c'est plutôt là le levier collectif, c'est là qu'il y a de l'argent, des points de passage. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas des transitions dans l'entreprise. Vous êtes à temps complet, vous passez à temps partiel et vous revenez à temps complet (l'aller est plus simple que le retour d'ailleurs), vous avez manifestement quelque chose qui est aussi important à organiser que lorsque vous avez un congé suivi d'un reclassement.

Je pense que c'est un levier et la priorité que je mets à la mobilité, ce n'est pas de dire : « Tous nomades, tous mobiles ! », c'est de dire qu'il y a un levier, qu'il faut s'en saisir et l'aménager, avec éventuellement des risques si vous laissez les entreprises se saisir des prétextes de la crise comme on le voit aujourd'hui parfois pour faire des licenciements qui pourraient être organisés autrement. Il faut regarder cela. Il ne faut pas dire : « Tant mieux, c'est une mobilité, organisons-la ! » Il est très clair qu'il y a à gérer cela.

Cela mène à une question importante qui a été évoquée, celle du **comportement des acteurs du marché du travail**. Vous avez évoqué les entreprises, des comportements de court terme ou éventuellement qui ne cherchent vraiment pas à valoriser les salariés.

Prenez un chef d'entreprise qui dit : « Je n'ai pas besoin de former les gens qui travaillent avec moi parce que, sur le marché du travail, j'en trouve de toute façon qui sont déjà formés et prêts à travailler », c'est une situation française. C'est l'héritage français de notre chômage de masse. Nous avons depuis tellement longtemps vécu avec cette espèce de volant de gens qui n'ont pas d'emploi que nous avons perdu l'habitude d'envisager la formation collective du groupe de travailleurs comme une priorité qui s'adresse davantage à l'ensemble.

Je vais ici évoquer un **débat un peu paradoxal**. Aux États-Unis, des chercheurs que je connais bien, d'orientation tout à fait anticapitaliste, se sont interrogés dans les années 70 puis 80 puis 90 sur un sujet qui pour eux était important : **est-ce que le capitalisme est plus rentable lorsque c'est le management par le stress ?** Est-ce que les entreprises sadiques, agressives, feraient plus de profits ? C'est un peu ce que pensaient ces chercheurs qui étaient sincèrement anticapitalistes.

Ils l'ont examiné dans les années 80-90, sur 100 entreprises dans trois branches différentes, dix années de séquences de profits, des interviews des dirigeants, des responsables, des syndicalistes, des travailleurs, cinq mesures du stress. Ils ont vraiment tout regardé. Ils ont observé que les entreprises qui étaient agressives, qui mettaient les salariés sous pression faisaient plus de recettes. Ils en ont conclu que le capitalisme était un système à changer et qu'il fallait faire pression.

Ils l'ont refait dix ans après en regardant davantage les services et en prenant d'autres entreprises. Ils ont trouvé un résultat différent, pas totalement mais assez largement, au sens où les entreprises les plus profitables étaient celles où il n'y avait pas trop de stress, où il y avait un certain type de respect de la trajectoire des salariés, de leurs besoins privés, de leur évolution sociale, etc.

Ils ont publié un autre livre à l'américaine avec un titre typique de ce que l'on fait aux États-Unis quand on veut être optimiste : « Manufacturing advantage » ce qui veut dire usiner l'avantage, le produit en entreprise. L'avantage, c'est l'avantage économique et social, c'était ce qu'il voulait promouvoir.

Je les ai interrogés, je leur ai demandé ce qui s'était passé en dix ans, si le capitalisme américain avait été touché par la grâce du socialisme, s'il y avait eu un grand changement.

Ils ont dit que pas du tout, que c'étaient des pressions syndicales qui les avaient obligés à réagir. Pas faux mais il y a peut-être autre chose. J'ai simplement regardé le taux de chômage de la première étude et celui de la deuxième étude.

Dans la première, c'était un taux de chômage de récession, de 6 %, 7 %, 8 % (aux États-Unis, c'est typique) et ensuite un taux de chômage de prospérité de 3 % ou 4 %.

Cela veut dire que quand vous voulez retenir les salariés dans un contexte de quasi plein emploi, vous faites attention à eux. Il y a en fait tout un comportement qu'en France on a du mal à imaginer autrement que sous la forme du militantisme : le patron qui serait social, le salarié qui serait coopératif.

Prenez les salariés victimes des restructurations aujourd'hui, pourquoi se battent-ils ? Beaucoup se battent pour avoir de grosses indemnités. C'est le symétrique triste d'un manque d'espoir extraordinaire face à l'idée que l'on pourrait dire : « J'avais un travail, je vais en chercher un autre avec l'appui de la collectivité. On va gérer une période de transition. »

Il y a en quelque sorte à réfléchir sur cela, et la mobilité est une manière de l'organiser car, derrière la mobilité telle que je l'ai évoquée, il y a en fait quelque chose qui revient à un certain type de partage du travail.

J'en arrive à Paul Lafargue qui était gendre de Marx, que Marx n'appréciait pas énormément.

En fait, qu'est-ce que sont toutes ces mobilités ? C'est un peu un partage du travail négocié, souple, et tout au long de la vie. Là où d'autres formes du partage du travail, les 35 heures par exemple, sont apparues comme beaucoup trop rigides. Mais là vous avez quelque chose qui se discute.

Je vais prendre un **exemple danois caractéristique**. En 1994, ils avaient le même taux de chômage que le nôtre en France qui dépassait les 10 %. Le moteur danois n'a pas toujours été aussi flambant qu'on le voit aujourd'hui. Ils ont décidé de faire la rotation des emplois : des gens partent en congé (formation, parental, sabbatique), ils sont remplacés par des chômeurs préalablement formés. L'un sort l'autre rentre.

Que se passe-t-il une fois que le congé se termine ? La personne qui est partie en congé revient, dans 50 % des cas, le remplaçant reste en place parce que l'entreprise a une autre personne qui part en congé ou quelqu'un qui part à la retraite ou l'entreprise a accru son chiffre d'affaires. Il y a des raisons qui font que dans 50 % des cas on va le garder ; il y a aussi ceux qui vont repartir sur le marché du travail. Ceux-là sont devenus beaucoup plus employables qu'avant parce que lorsqu'un patron les interroge sur leur pratique professionnelle, voilà des gens qui peuvent dire avoir travaillé six mois ou un an chez telle personne.

C'est un processus de partage qui s'est révélé réversible car le plein emploi est revenu au Danemark, beaucoup trop de personnes partaient en congé au goût des entreprises. Les partenaires sociaux se sont réunis, ils ont décidé de rendre le congé moins intéressant, il était indemnisé à 70 % sur un an, ils l'ont fait indemniser à 60 %. Personne n'a hurlé à la régression sociale.

En 2000, le dispositif a été supprimé donc cela ne fait pas partie du modèle danois actuel. C'était un préalable, il a été supprimé parce que les entreprises ont dit : « Tous ces remplacements un peu imposés... Je vais faire mon congé, j'ai déjà mon candidat, pourquoi m'imposer un chômeur ? » qui la plupart du temps n'était pas un chômeur de longue durée qui lui avait besoin d'une aide spécifique et d'un itinéraire différent. Il est important de remarquer que la mobilité est un moyen d'action qui permet en quelque sorte de mettre le marché du travail sous pression pour que reviennent des comportements de long terme.

Cela m'amène à parler du **coût de la gouvernance d'entreprise**. Elle dépend elle aussi beaucoup de la situation du marché du travail et de la manière dont les différentes forces qui concourent à faire l'entreprise peuvent trouver leur expression et non pas simplement la tyrannie de l'actionnaire à très court terme qui est malheureusement ce que nous vivons à l'heure actuelle.

Cela dessine-t-il une sortie de crise ? Non ! Je vais être clair, nous vivons dans un capitalisme de type patrimonial qui n'est plus du tout celui qu'autrefois on appelait le fordisme dans lequel toute une consommation de masse était garantie par des accords collectifs. Désormais, nous sommes dans une situation où ce qui domine, c'est la **valeur patrimoniale**. Et pour le meilleur comme pour le pire, nous sommes dans une situation où un dynamisme indiscutable a été généré par cette espèce de priorité aux détenteurs de capitaux.

Pour l'instant, nous n'avons pas la sortie de crise, nous savons qu'il faut équilibrer ce pouvoir, réguler, normer, affirmer des tas de choses. Il faut remarquer aussi que nous ne sommes pas sortis de la crise de 29 comme cela.

Keynes avait fait des tas de propositions dont certaines ont été appliquées en Angleterre, dont aucune ou presque n'a été appliquée aux États-Unis. Roosevelt a rencontré Keynes plusieurs fois et ne l'a jamais écouté. Keynes se posait en donneur de leçons extrêmement arrogant. Aux États-Unis, cela passait mal. En fait, c'est quelque chose qui s'est fabriqué par pièces, par morceaux, une sorte de tâtonnement.

Il y a eu Bretton Woods qui a été une structuration très asymétrique, dominée par les États-Unis mais très importante. Au-delà, on ne sait pas. Plus modestement, on essaie d'éviter les pertes, d'aller vers des relances. Et on essaie de passer de la protection sur l'emploi à la protection d'un emploi à un autre et à la protection du marché du travail.

**M. POUYET.** Est-ce que la Région peut porter une politique de l'emploi si elle ne bénéficie pas de la clause de compétence générale ? Est-ce qu'il n'y a pas une meilleure articulation possible avec une Région spécialisée sur le développement économique, les enjeux, la formation supérieure et la politique de l'emploi ? Est-ce que c'est cette région stratège qui peut porter la politique de l'emploi ou un autre type de région ?

**M. GAZIER.** Il faut ici distinguer deux plans dont le plan de la logique pure qui vous dit quelque chose de très simple : on ne gère pas des transitions de 60 millions de personnes depuis une capitale. De toute façon, il y a quelque chose qui va descendre car il faut que ce soit à un niveau où les acteurs qui décident touchent du doigt l'interpénétration entre les dépenses de congés, de formation, de reclassement, etc. Tout cet élément se touche du doigt à un autre niveau. Les enjeux, les leviers doivent se situer à un niveau nettement en dessous.

Il me semble que dans cette affaire la Région a une carte à jouer qui n'est pas inscrite dans le marbre. Si vous envisagez un État déconcentré, vous pouvez obtenir un Etat-nation qui, région par région, de manière beaucoup moins démocratique si je puis dire qu'aujourd'hui, viendrait tenir compte des spécificités du terrain. Un État peut le faire.

De ce fait, il y a une carte à jouer et c'est cette carte de la Région stratège parce qu'elle tient à la fois la transition et les noyaux de stabilité. Elle peut dire : « Je suis un ensemblier, j'ai besoin de faire des choses là, je peux les faire ».

Cela rejoint quelque chose qui est très banal mais qu'il faut quand même noter, c'est le succès très paradoxal des petits pays.

Voici trente ans, des gens disaient : « Small is beautiful » : ce qui est petit est beau.

En même temps, on disait : « Vous êtes la France, mon pauvre ami, à l'échelle mondiale, qu'est-ce que vous pesez ? Rien ! C'est l'Europe ou rien ! » L'effet dimension était prioritaire et c'était l'effet des grands regroupements régionaux.

Aujourd'hui, les petits pays se portent souvent très bien, pas tous mais quand même. L'Irlande s'est effondrée parce que c'était fondé sur beaucoup de spéculations mais l'Autriche (8 millions d'habitants), le Danemark (5 millions d'habitants), ces petits pays sont extrêmement exportateurs. Le Danemark exporte plus de la moitié de sa production. Et ces petits pays s'en sortent plutôt bien. Est-ce que ce sont des passagers clandestins c'est-à-dire des petits pays qui profitent de la prospérité des autres et qui s'accrochent à des dispositifs dont ils profitent un peu comme des parasites ? Certains l'ont dit. Ce n'est peut-être pas complètement faux dans certains cas. C'est ainsi que la Suède (8 millions d'habitants), en 1993, a fait une dévaluation de 30 % de sa monnaie, ce qui lui a permis d'exporter son chômage à côté, ni vu ni connu ! Ce n'était pas spécifiquement élégant.

En même temps, on voit apparaître un niveau de coordination qui semble intéressant, qui n'est pas le seul possible, qui n'exclut en aucune manière ni le niveau national ni le niveau européen, et il y a bien cette carte à jouer. Évidemment, elle ne veut rien dire s'il n'y a pas de budget, une forme d'autonomie.

**M. ELDIN.** Merci Bernard Gazier des informations données.

Je voudrais revenir sur la gouvernance de l'entreprise et, dans ce cadre, avoir une pensée pour les 15 pôles de compétitivité en Rhône-Alpes et le rôle qu'ils peuvent jouer pour faire évoluer cette gouvernance. J'y viendrai après, cela me semble être des lieux d'expérimentation. Le mot est peut-être mal approprié mais je vous laisse le soin de le mettre à son véritable niveau.

Je crois que la crise offre aujourd'hui l'occasion de faire évoluer la gouvernance des entreprises. Je crois l'avoir compris dans ce que vous disiez. La période nous semble favorable à la réflexion mais aussi à la remise en cause. Je pense notamment au rôle du comité d'entreprise aujourd'hui. Des comités d'entreprise aux comités centraux, on voit jour après jour ceux-ci interpellés, réunis, envahis quelquefois avec la seule question : « Plan social, votre avis »

J'ai été membre d'un comité d'entreprise pendant de nombreuses années, je dois dire que c'était souvent la seule question économique forte qui nous était posée.

Il devrait pouvoir avoir un rôle plus préventif que celui d'aujourd'hui, pouvoir en amont dire un certain nombre de choses, proposer un certain nombre de choses. Et cela pose la question de la gouvernance, donc la question du management. Aujourd'hui, que pensez-vous d'un management plus participatif qui serait mis en œuvre ? La décision appartient à l'employeur, nous ne sommes pas en train de nous dire : « Profitons de la crise pour décider à la place de l'employeur ! » mais comment arriver à la décision ?

Nous pouvons être des éléments de décision pour avoir un dialogue économique et social plus productif dans ce CESR où toutes les forces de la société sont représentées, au moins les grandes forces : les employeurs, les salariés, les associations.

Nous arrivons à un dialogue constructif et productif. Pourquoi n'est-ce pas possible dans l'entreprise, qu'elle soit petite ou grande - quelquefois c'est plus facile dans les petites que dans les grandes ?

**M. ELDIN.** J'aimerais que vous nous disiez ce que vous pensez de la manière d'établir ou de rétablir la confiance au sein de l'entreprise qui sont les conditions du possible.

Et une question qui ne se veut pas provocatrice parce que j'ai vu qu'un certain nombre de PDG de sociétés commencent à se poser la question eu égard à tout ce qui s'est passé : que diriez-vous, que penseriez-vous de la moitié d'élus salariés dans les conseils d'administration ?

**M. BLANC BRUDE.** Merci de nous avoir mis sur la table des pistes de propositions intéressantes dans une crise où chacun a besoin de se remettre en cause.

Je pourrais dire sur vos propositions concernant la Région que la CGT partage : chiche !

Nous avons l'avantage d'un exécutif régional qui est déjà sur ce terrain, qui fait des choses, qui essaie d'avancer avec l'ensemble de ce que l'on peut appeler les partenaires sociaux. Il y a des organisations syndicales qui, historiquement, y compris la CGT, ont toujours été à l'avant-garde pour essayer de trouver des solutions.

Mais pour pouvoir avancer sur ce terrain, on voit bien qu'aujourd'hui il y a aussi la faiblesse du syndicalisme. Quand on affaiblit ce syndicalisme, il est en difficulté, cela limite sa capacité de changement et à prendre des risques.

C'est objectif. Plus les conflits seront durs plus les salariés se radicaliseront plus les organisations syndicales tenteront de se radicaliser et plus la sortie sera difficile.

En même temps, il faudra bien trouver des solutions de sortie. Cela suppose qu'il y ait sur ce que vous avez mis des constats qui soient partagés, au niveau de l'ensemble des acteurs, essentiellement entre les organisations patronales et syndicales de salariés.

C'est important si l'on veut changer les règles du jeu de la négociation pour produire de nouvelles normes et faire de l'expérimentation.

Cela veut dire qu'il faut (je m'adresse à mes collègues du MEDEF, notamment de la CGPME) changer radicalement les règles du jeu. Et je pense que la Région Rhône-Alpes a les ingrédients pour sortir de nouvelles règles du jeu, encore faut-il que le MEDEF ose dans la période actuelle.

La CGT est prête à oser et elle est prête à aller plus loin encore dans ce que l'Exécutif régional propose à l'ensemble des partenaires. C'est là l'une des voies de sortie : le niveau européen, le niveau national et le niveau régional qui est très important. Dans le niveau régional, sachons faire la différence. Si on met les mêmes solutions pour tout le monde, il y a des problèmes. M. le Préfet de Région nous disait que 80 000 salariés étaient indemnisés en chômage partiel, la moitié dans le Nord-Pas-de-Calais. Il y a aussi des nuances à faire.

En région Rhône-Alpes, je pense qu'il y a un terreau pour pouvoir vous suivre dans les pistes que vous mettez sur la table.

**M. MANCRET.** J'ai écouté attentivement ce qui a été dit, je trouve que c'est assez brillant.

Nous avons entrepris un travail actuellement dans ma commission sur la sortie de crise et la reprise. C'est un travail d'anticipation à court terme important qui implique un certain nombre de réflexions dont certaines d'ailleurs rejoignent ce que vous avez dit.

Je crois qu'il y a un certain nombre de choses qu'il faudra aborder également : est-ce que la formation anticipe suffisamment les nouvelles activités qui vont se développer après cette crise ?

Deuxième point, nous ne sommes pas assez attentifs aux relocalisations qui ont commencé à se manifester depuis l'Asie du sud-est jusqu'à l'Europe et qui sont un phénomène encore embryonnaire mais qui probablement va s'amplifier.

Autre point, on n'a pas parlé des salariés de la sous-traitance. Beaucoup d'entreprises de sous-traitance dépendent de grands donneurs d'ordre. On a cité Caterpillar mais il y a Schneider Electric, d'autres qui se portent plus ou moins bien. Ils sont totalement livrés au deuxième plan et là les leviers d'action sont beaucoup plus délicats vis-à-vis de ces salariés.

Pour revenir et pour terminer sur le plan de la formation, c'est l'un des axes qui paraît important. Il y a une irruption de l'orientation qui n'est pas précédée par d'autres démarches préalables, qui dans le cadre éducatif est absente c'est-à-dire l'information, la sensibilisation sur des voies, des métiers, des activités, ensuite l'intérêt qui est porté, le choix et puis seulement après l'orientation. Il y a là une carence car il y a un espace de sept à huit ans entre l'information, la sensibilisation et l'entrée dans la vie active. Comment on va d'une façon brutale orienter des salariés dans une direction plutôt qu'une autre ? À ce moment-là, le choix personnel interviendra fatalement beaucoup moins.

**Mme PUTHOD.** Je voudrais vous remercier de nous avoir invités à cette deuxième rencontre. On ne va pas là répondre aux questions posées à l'institution régionale. Nous avons eu récemment un débat en plénière sur le rôle des institutions, la place que pourraient prendre les Régions.

En revanche, sur cette question de l'organisation des transitions, dès mai 2004, nous avons appelé cela « Vers la sécurisation des parcours professionnels » ; nous avons mis en place le plan pour l'emploi, nous avons beaucoup œuvré mais je crois aussi, pour avoir fait depuis trois mois la tournée de tous les territoires de Rhône-Alpes, que la crise comporte les trois aspects : le choc, la révélation, et assez fortement sur les révélations la question de savoir s'il faut changer tout cela et jusqu'où on va, et une accélération.

Je voudrais vous dire ce dont j'ai été témoin depuis quelque temps : sur tous les territoires, il y a eu une accélération de rencontres entre organisations syndicales de salariés, organisations patronales, nous avons maintenant des coordinations départementales, ce qui est assez nouveau mais qui montre qu'on a besoin dans la période de dialoguer pour décider, pour faire efficace.

Donc il y a même eu en Savoie une charte pour l'emploi. J'ai trouvé cela intéressant. On pourrait dire dans la période de crise : pourquoi la région Rhône-Alpes va-t-elle organiser les 15 et 16 juin les 4<sup>ème</sup> rencontres de l'innovation sociale ? C'est parce que précisément je suis convaincue que la période est porteuse d'innovation et l'on verra jusqu'où nous irons mais, en tout état de cause, nous constatons que travailler sur les territoires de l'innovation, c'est gage d'efficacité, et je pense que nous pourrions avancer.

Après, de grandes questions se posent. J'attends avec impatience la loi sur la formation professionnelle qui pourra nous dire un certain nombre de choses sur ce que nous pourrions faire ou pas en Rhône-Alpes. Nous sentons que nous aurions besoin de faire beaucoup plus et beaucoup mieux mais avec d'autres moyens.

**M. LACROIX.** J'ai trouvé intéressants les terrains sur lesquels vous nous avez emmenés dans le cadre d'une réflexion et en particulier dans la dimension prospective.

J'en viens à ma réflexion. Après vous avoir écouté, je trouve qu'il y a une grande absence, vous n'avez jamais parlé de l'entreprise, comme si on pouvait parler de l'emploi, de la formation, de certaines évolutions, d'une sécurité des parcours, etc., et tout cela sans entreprise.

Heureusement que nos amis des syndicats l'ont remise sur le tapis sinon je ne sais pas si elle existait encore.

**M. GAZIER.** L'entreprise, c'est le principal des noyaux de stabilisation que j'ai évoqués. Il n'y a de transition que menant quelque part et, fondamentalement, l'entreprise est évidemment présente ici. C'est peut-être le biais que j'ai d'être un économiste du travail et non pas un économiste de l'entreprise, beaucoup d'éléments sont moins de ma compétence dans ce domaine mais là je ne plaide pas coupable du tout !

**M. GAZIER.** Je commencerai par évoquer la **question de la formation**. Vous avez évoqué les difficultés qu'il peut y avoir à organiser des formations qui pourraient prendre en compte les évolutions de long terme.

C'est un débat évidemment universel et qui trouve en France une expression extrêmement crispée si je peux me permettre parce qu'en fait, si vous avez une bonne formation générale et si vous avez des dispositifs de formation continue qui vous permettent de période en période de vous adapter, nous n'éviterons pas certaines discontinuités mais le problème est résolu en partie.

Le paradoxe français, c'est qu'il n'a pas les difficultés du modèle allemand. Le modèle allemand, centré sur l'apprentissage, est un modèle qui trouve des limites très fortes aujourd'hui dans la mesure où l'apprentissage vient à un niveau trop bas des études. On est spécialisé un peu trop tôt et après on est détenteur d'une identité, d'une qualification, on est dans des groupes extrêmement stabilisés et les Allemands ont un mal fou à faire bouger cela.

Notons aussi que l'apprentissage allemand était terriblement masculin et industriel. Il s'agissait pour un jeune homme d'apprendre à démonter les moteurs et l'apprentissage des jeunes femmes se faisait dans les salons de coiffure où elles étaient shampooineuses. Il y avait une technicité beaucoup plus faible du côté féminin, donc à rattraper des tas de choses.

Ce modèle a longtemps été très bien. L'apprentissage, c'est l'archétype des transitions bien réussies. Vous avez l'entreprise qui investit dans l'organisation, le fait qu'il y ait des tuteurs, le fait que des ressources soient dégagées, le fait qu'il y ait tout ce travail en entreprise au début qui n'est pas efficace mais l'apprenti est là, et au bout d'un moment, les choses deviennent mieux, l'apprenti lui-même est beaucoup moins payé que s'il travaillait directement comme travailleur non qualifié à temps plein. Il y a donc une sorte de co-investissement et ce processus de co-investissement a longtemps été considéré comme une excellente idée, une transition très bien organisée.

Il est logique aujourd'hui en France de faire davantage d'apprentissage. Les Allemands regardent les formations générales longues dont nous avons eu tellement tendance à souffrir, et se disent qu'il y a quand même un niveau plus élevé. C'est intéressant pour ensuite construire une professionnalisation par palier.

Je pense que dans la question de l'anticipation de la formation, on arrive très vite à **l'intérêt d'une intervention de la Région** parce que cela suppose un certain type de partenariat, des entreprises qui vont former des gens et parfois pas simplement pour elles mais pour les sous-traitants, pour d'autres, etc., tout un jeu qui peut essentiellement s'organiser à ce niveau.

Vous avez évoqué aussi les **relocalisations**. Effectivement, c'est une tendance qu'on observait avant la crise. En Lorraine, ThyssenKrupp avait 1 000 salariés, ils sont partis et ils sont revenus à 200. Souvent, malheureusement, le retour ne se fait pas au même niveau ; malgré tout, sur le plan symbolique, il peut y avoir quelque chose de très important. Il est évident qu'il faut nourrir tout cela. J'aurais tendance à dire que nous souffrons d'un manque d'entreprenariat, et là je vais arriver davantage du côté de l'entreprise.

La France n'a pas suffisamment d'entrepreneurs et pas assez dans le domaine de l'économie sociale. Lorsqu'il s'agit d'organiser des grosses mutuelles, des réseaux d'associations, des groupements d'employeurs, on a besoin d'un certain type d'intervenants, il me semble qu'il n'y en a pas assez, et l'état d'esprit dans lequel je suis ne consiste pas à penser qu'il y aurait une sorte de vache à lait qu'il suffirait de traire de temps en temps. C'est une co-construction de l'entrepreneur et du salarié à laquelle je pense. Vous m'offrez l'occasion de le dire.

Un mot sur la **gouvernance**. Je vais partir d'un exemple très spectaculaire constaté en **Autriche**. L'Autriche est un pays beaucoup plus proche de nous que ne l'est le Danemark qui est un pays de PME avec un marché du travail extrêmement mobile. Le nôtre l'est beaucoup moins, nous sommes tout à fait dans les mêmes niveaux de fonctionnement que l'Autriche.

L'Autriche a des syndicats plus forts que chez nous, l'Autriche a l'apprentissage à l'allemande et l'Autriche développe un certain type d'implication des salariés. C'est proche de la cogestion à l'allemande qui d'ailleurs ne consiste pas à intervenir dans les décisions de production.

Ce modèle est intéressant parce que lorsqu'il y a restructuration de grandes entreprises et des licenciements, il y a une série de séquences vertueuses qu'on n'observe pas souvent en France quand une entreprise annonce au dernier moment, le plus tard possible, qu'elle ne peut plus tenir et qu'il faudra licencier, que c'est cela ou la clef sous la porte, cette espèce de dramatisation qui est observée assez souvent en France et moins ailleurs.

Comment cela se passe-t-il en Autriche lorsque cela se passe bien ? Il y a ce qui s'appelle les fondations de travail, ce sont tout simplement des cellules de reclassement. Ce n'est pas miraculeux, ce n'est pas un organisme étrange mais ces cellules de reclassement sont financées par un capital qu'elles ont à leur disposition et qui les rend indépendantes des fluctuations de l'entreprise, et la fondation agira en tant que de besoin lorsqu'une restructuration est déclenchée. La restructuration est annoncée six mois à l'avance. C'était le modèle avant la crise.

On annonce les choses six mois à l'avance, cela veut dire que l'on peut discuter avec les syndicats sur l'ampleur, les modalités ; si les syndicats ont l'idée d'autres partenaires, de choses qu'on peut limiter, s'ils ont eux-mêmes leur évaluation sur les dangers et les urgences de l'entreprise, on en discute.

D'où vient le capital de la fondation ? C'est l'entreprise qui licencie qui s'ampute d'une partie de son capital et qui dit : « C'est un capital qui permet de fonder votre action, une fois que vous aurez fini, je le récupérerai. »

L'entreprise laisse un capital qui permet à un organisme indépendant d'elle, pérenne, de fonctionner.

Vont partir en licenciement des volontaires. En France, cela s'est déjà vu aussi. Dans des tas d'exemples, beaucoup de volontaires parfois se bousculent au portillon lorsque les conditions sont très avantageuses mais là il s'agit de construire ces volontaires.

Ces volontaires vont remettre un tiers de leurs indemnités de licenciement à la fondation, cela veut dire qu'ils investissent en eux-mêmes, ils deviennent des clients extrêmement exigeants car ils paient très cher, et les salariés qui restent payent la formation supplémentaire de ceux qui partent. Autrement dit, il y a une sorte de solidarité du collectif du travail qui fait que des gens vont partir et seront appuyés par les autres au lieu d'avoir cette coupure entre les victimes et les rescapés qui est tellement difficile à vivre dans les entreprises.

Est-ce que ce sont uniquement des stars qui s'en vont ? Non ! Vous aurez des gens ambitieux qui saisisent l'occasion d'une reprofessionnalisation, d'un appui supplémentaire pour rebondir dans leur carrière, mais il y en a d'autres dont le conjoint a été muté dans un autre endroit et qui saisisent une occasion familiale.

C'est plutôt un reflet, certes un peu ambitieux, un peu tonique, de la main-d'œuvre, et l'entreprise ne craint pas l'hémorragie non plus. Il y a suffisamment d'avantages des deux côtés pour que cela ne soit pas le départ de tous ceux qui seraient les meilleurs. Ce n'est pas non plus l'envoi sur le marché du travail de tous ceux qu'à tort ou à raison on va identifier comme étant faiblement productifs ou faiblement qualifiés. Ce sont des gens qui ont bonne réputation. Les employeurs qui viennent examiner leur candidature disent : « Qui êtes-vous ? Vous avez devancé l'échéance, vous avez fait une action de reprofessionnalisation, quel est votre but ? »

Et donc il y a une sorte de construction collective qui apparaît ici avec évidemment une sorte de laisser-faire de l'entreprise. Elle ne s'occupe pas de cela, c'est le service de l'emploi, l'antenne de reclassement. Il y a donc un partage des tâches mais en même temps l'entreprise a véritablement participé avec ce capital de long terme.

Cela suggère un autre type de gouvernance. Faut-il qu'il y ait tel ou tel pourcentage des salariés dans tel ou tel conseil ? Ce sont des points sur lesquels je n'ai pas de véritable compétence. Ce que je peux dire, c'est que la tendance actuelle consiste à dire que la dictature étroite d'un tout petit noyau d'actionnaires est quelque chose qui paraît désormais inacceptable et cela me paraît naturel.

**M. WEILL.** Deux questions très précises. Vous avez parlé de lier l'affrontement du court terme et celui de la préparation du long terme. Évidemment, vous avez donné l'exemple de la formation. Je ne vais pas revenir sur ce débat, il a déjà eu lieu.

On a vu toutes les limites de la formation. Aujourd'hui, quand on dit cela, j'ai la même intuition mais, au-delà de l'intuition, il est extrêmement difficile d'arriver à voir comment on pourrait concrétiser cette articulation. Avez-vous des idées sur le sujet ?

Deuxième question qui donne un peu dans la provocation : vous avez parlé de prestations de maintien de l'employabilité, ce n'est pas le mot d'employabilité qui me gêne mais celui de maintien auquel je préférerais substituer le terme de progrès de l'employabilité.

Vous avez dit qu'il faudrait monter un organisme, une structure qui puisse s'occuper de l'employabilité. Est-ce que dans votre esprit on pourrait imaginer qu'un service public du progrès de l'employabilité remplacerait avantageusement le service public régional de la formation ?

**M. GAZIER.** Pour la deuxième question, je ne sais pas et je suis convaincu que le terme d'employabilité soulève beaucoup de peurs car quand on est vraiment très employable, on est en emploi.

On voit apparaître une sorte de court-circuit. On a toujours l'impression que la collectivité prépare, faute de mieux, des diversions au lieu de traiter la vraie question. Il faudrait trouver un autre terme.

En tout cas, l'idée que la formation s'articule de plus en plus avec d'autres éléments me paraît indispensable. La formation, ce n'est pas comme des épinards, ce n'est pas quelque chose qu'il faut manger parce que cela vous fortifie mais quelque chose de hautement relationnel qui dépend d'une série de besoins, d'aptitudes, de projets et d'outils. En fait, outiller tout ce qui se passe autour de la formation, c'est probablement ce qui a beaucoup manqué dans notre pays.

Il me semble d'ailleurs que cela vient d'un très vieux divorce. Je suis enseignant à l'université et j'assiste depuis quelques années à une professionnalisation extrêmement rapide de l'université. Des diplômes généraux sont délaissés par les étudiants et apparaît véritablement un mouvement de baignoire, de vases communicants, cela se vide d'un côté, cela se remplit de l'autre, et en particulier tous ces masters professionnalisés, ces diplômes de cinquième année qui font venir des intervenants d'entreprise, Monsieur le Président, et qui avec eux définissent à la fois des compétences et évidemment des anticipations, des appels, des stages, des projets.

Ce processus qui est en train de venir pour l'instant de manière assez désordonnée évoque ce qui s'est passé pendant deux cents ans. Pendant deux cents ans, l'université française a été conçue exclusivement pour former des professeurs. Elle a été conçue sur elle-même c'est-à-dire un mécanisme fermé sur lui-même. Cela date de Napoléon qui n'aimait pas les enseignants qu'il considérait comme des personnes susceptibles d'inculquer des idées subversives.

Je voudrais vous soumettre un paradoxe : Jules Ferry a fait pareil. La citoyenneté de Jules Ferry s'est construite en distance avec le monde des entreprises et il me semble que désormais, sans se soumettre à ce qui serait un court terme d'actionnaires, articuler de la professionnalisation et de la recherche, c'est ce dont les entreprises ont besoin.

Est-ce que cela sera réglé au cours de la crise ? J'aimerais beaucoup. Je pense que nous avons du temps devant nous. Nous sommes dans un pays qui a eu mille ans de centralisation, cela a commencé avec Hugues Capet. Nous sommes dans un pays qui a commencé la décentralisation avec les lois Defferre de 1981. J'ai l'impression que cette décentralisation, cette régionalisation est toute jeune et peut-être peut-elle se renforcer terriblement. Il n'y a pas à mon avis de fatalité dans ces vieilles caractéristiques françaises.



# Annexe



## LISTE DES PARTICIPANTS

### A LA 2<sup>ème</sup> RENCONTRE DE LA PROSPECTIVE, 21 avril 2009

**AMBROISE-THOMAS Colette**  
Vice-présidente du CESR Rhône-Alpes

**ANDRE Jean-Pierre**  
Pharmacien biologiste

**ANDRE Michel**  
AFDET

**ARNAUD René**

**AUGEREAU Pierre-Jean**  
BL Consultats

**BAILLY Jean-Marc**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**BALAS Laurent**  
Directeur Aravis

**BARRAUD Jaqueline**  
Conseillère du CESR Rhône-Alpes

**BASTET Bernard**

**BENOIT Etienne**  
MTCX

**BERAUD Jean-Patrick**  
Formateur

**BLANC-BRUDE Daniel**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**BONNAIRE Christian**  
Syndicat des marais de Bourgoin Jaillieu

**BOURDEIX Georges**  
Gestionnaire immobilier Sonepar

**BOUSQUET Alain**  
Président Directeur Général SCA Consult

**BOUVERET Lise**  
Conseillère du CESR Rhône-Alpes

**BRET Emilie**  
Directrice DPERC Conseil Régional

**BROSSETTE Philippe**  
Président fondation Berliet

**BURLAT Jacques**

**BUSSEUIL Jean-Marie**  
Vice-président du CESR Rhône-Alpes

**CANALE Christine**  
Conseillère du CESR Rhône-Alpes

**CAPY Françoise**  
Présidente UDAF

**CATELAN Paul-Bernard**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**CHALLEAT Marc**  
Secrétaire général pour les affaires régionales

**CHARBONNEL Didier**  
Président Charbonnel

**CHARDON Claude**  
Directeur développement CRCI

**CHARREYRE Michelle**  
Secrétaire générale CFE-CGC

**CHAUVET Raoul**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**CLEMENT Gérard**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**COHEN-ALORO Fabien**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**COMBE Gérard**  
Délégué général du CESR

**CONVERT Jacques**  
Associé gérant Safici

**CORDIER René**  
Sté Transports Cordier

**CORON Colette**

**CURTELIN Paul**

**DACLIN Pierre**

**DAVID Jean-Paul**

**DE JOUSSINEAU DE TOURDONNET Régis**  
Consulat de la république du Congo

**DE LUCA André**  
Vice-président du CESR Rhône-Alpes

**DE PENFENTENYO Marie-Christine**  
Conseillère régionale Rhône-Alpes

**DE VAULX Hugues**  
Consultant Coup Alternative

**DEALBERTI Michel**  
Avocat/Président

**DEBEVE Jean-michel**

**DESCLOZEUX Sybille**  
Conseillère du CESR Rhône-Alpes

**DESVIGNES Alain**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**DEVICTOR Bernadette**  
Conseillère du CESR Rhône-Alpes

**ELDIN Jean**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**FERRY Louis**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**FLAUGERE Jean-Luc**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**FLORET Sylviane**  
Conseillère du CESR Rhône-Alpes

**FRANCOIS Yves**

**GASNAULT Thierry**  
Plateforme Régionale

**GEOFFRAY Gérard**  
Ancien président du CESR Rhône-Alpes

**GEORGES Nicolas**  
Président TEAM-PME SAS

**GIDON Karine**  
Etude Gidon

**GIRAUD Eliane**  
Conseillère régionale Rhône-Alpes

**GROLLEAU Jean-Luc**  
Directeur général ALGOE

**ISAAC Alain**  
Directeur honoraire CIAPEM

**JABRIN Pierre**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**JACCARD Roger**

**JACOLINO Christian**  
Secrétaire Genas 2014

**JEANDEL Claude**  
Membre du conseil de développement du Grand Lyon

**JEANTET Christian**  
Directeur Fortis Lease

**LACROIX Bruno**  
Président du CESR Rhône-Alpes

**LACROIX Philippe**  
Gérant mutation conseil

**LAMBERT Jacques**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**LAMBERT Thierry**  
Gérant mutation conseil

**LANTERI Pierre**  
Université Lyon 1

**LAUNAY Jean-Bernard**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**LAURENT Claude**  
Vice-président du CESR Rhône-Alpes

**LAUVERGEAT Yves**  
Vice-président CESR Centre

**LEMOINE LOUIS**

**LENORMAND Isabelle**  
Association « les compagnons du devoir du tour de France »

**LEVARLET Christian**  
Membre du comité directeur CROS

**LEYENDECKER Antoine**  
Directeur export Forces com

**MACHICOANE Michel**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**MALEGARIE Alain**  
Délégué adjoint DRCA Rhône-Alpes

**MANCRET Gérard**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**MEUNIER Henri**  
Coboly cooperative

**MICHEL Pierre-Louis**  
Associé DAF-DRH

**MICHON Cécile**  
Interprofession porcine de Rhône-Alpes

**MOUNIER Jean**

**MUCHERY Christian**

**NAUSSAC Mireille**

**PANGAUD Maurice**

**PARIS Robert**  
Vice-Président SEPL

**PAVÉ Alain**  
CNRS et ULBL

**PERRET Marie-Louise**  
Conseil du développement du Pays  
Voironnais

**PERRIN Gaëtan**

**PLAN Alain**  
Rhône Alp'élevage

**POMMIER Yves**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**PONCIN Bernard**  
Directeur général CCI Beaujolais

**POUYET Bernard**  
2<sup>ème</sup> vice-président du CESR Rhône-Alpes

**PRINA Chantal**  
Chargée de mission Aravis

**PROST Michel-Louis**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**PROST A LA DENISE Bernard**

**PUTHOD Christiane**  
Conseillère régionale Rhône-Alpes

**QUADRINI Antoine**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**RAIS HAMZA**  
Consul général de Tunisie

**RAYNAL Thierry**  
Chargé au PRAO

**RENOULT Roland**

**REYNARD Paule**  
Présidente CFE-CGC Air France

**ROSSET Albert**  
Conseiller Régional Rhône-Alpes

**ROUDON Gabriel**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**SIMOND Suzanne**  
Conseillère du CESR Rhône-Alpes

**SONTAG Alex**  
ARASEA

**TAMURA Katsuyoshi**  
Consul du Japon

**TOLLET Tony**

**TRANCHAND Bernard**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes

**TROUXE Denis**  
Président office du tourisme et des Congrès du Grand Lyon

**TRUCHOT Jean-Marc**

**VELLE Thierry**  
Chargé de mission

**WALKER Pierre**  
Président du conseil ISFA

**WEBER Alain**  
Directeur régional Caisse des dépôts et consignations

**WEILL Michel**  
Conseiller du CESR Rhône-Alpes





Bernard Gazier expose sa vision de socio-économiste sur le thème "le modèle social à l'épreuve de la crise".

Dans une première partie, Bernard Gazier insiste sur les caractéristiques et l'évolution du modèle social français dans les dernières décennies, identifiant tant sur les tendances lourdes d'un côté et les problèmes rencontrés de l'autre.


Dans la seconde partie il précise les effets de la crise sur le modèle français : un effet choc, l'effet révélation et l'effet accélérateur. Répondre aux nouveaux enjeux nécessite un effort de construction et cet effort prend sens au niveau territorial.

Précisant le rôle que pourraient jouer la Région dans la recherche de nouveaux noyaux de stabilité et l'organisation de transitions, Bernard Gazier insiste sur la capacité des régions à définir les politiques publiques de l'emploi, à condition d'en avoir les moyens financiers et de s'appuyer sur une gouvernance adaptée.

*Bernard Gazier, professeur à l'université Paris I, agrégé de sciences économiques est économiste du travail et spécialiste de l'emploi. Il travaille plus particulièrement sur les marchés transitionnels du travail. Il est expert au commissariat au plan de la communauté européenne, à la banque mondiale et au bureau international du travail.*

*Il est notamment l'auteur de « l'introuvable sécurité de l'emploi », éditions Flammarion en 2006.*

**EMPLOI • MARCHÉ DU TRAVAIL • CRISE ECONOMIQUE •  
POLITIQUE REGIONALE**



**Conseil économique et social régional  
Rhône-Alpes**  
78 route de Paris - BP 19  
69751 Charbonnières-les-Bains cedex  
Téléphone : 04 72 59 49 73  
Télécopie : 04 72 59 51 98

[www.rhonealpes.fr](http://www.rhonealpes.fr)

**Rhône-Alpes** Région  
Conseil économique et social régional