

Bernard HOUOT - Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
Civisme à Lyon - 2 quai St Antoine 69002 LYON
Tél : 06 60 59 31 70 - E-mail : bernard.houot@procivisme.com

LA FIN DES EMPLOYES JETABLES

Propositions pour un emploi durable

INTRODUCTION

I. LE CHANGEMENT PROPOSE : UN NOUVEAU TYPE D'ACTEUR ECONOMIQUE SUR LE MARCHE DE L'EMPLOI : LES SOCIÉTÉS D'EMPLOI DURABLE

- 1/ La situation actuelle et ses défauts
- 2/ Le concept de société d'emploi durable
 - A/ Fonctions et caractéristiques des sociétés d'emploi durable
 - B/ Viabilité économique des sociétés d'emploi durable
- 3/ Les particularités de la solution proposée :
 - A/ Dissociation entre contrat de travail et contrats de services
 - B/ Distinction entre mission économique et mission sociale de l'entreprise
 - C/ Dispositifs en cas de défaillance des sociétés d'emploi durable.

II. CRITIQUES, OBJECTIONS ET REPONSES

- 1/ Critiques idéologiques ou éthiques
 - A/ Critique du statut privé des sociétés d'emploi durable
 - B/ Critique relative aux responsabilités sociales des entreprises
 - C/ Critique relative à la pression exercée sur les salariés
- 2/ Critiques relatives aux risques économiques
 - A/ Engagement de l'Etat
 - B/ Risque de défaillance due à la gestion
 - C/ Eléments contributifs de la rentabilité des sociétés d'emploi durable
- 3/ Critiques relatives à l'acceptabilité sociale et politique
 - A/ Création de nouvelles inégalités sur le marché du travail
 - B/ Coût / bénéfice pour la collectivité
 - C/ Oppositions et résistances prévisibles

III. MISE EN ŒUVRE

- 1/ Un contexte économique et social favorable
- 2/ Dispositions à prévoir pour la mise en place des sociétés d'emploi durable
- 3/ Une opportunité pour les sociétés de travail temporaire

CONCLUSION

ANNEXE 1 : Modèle financier sur la rentabilité et les possibilités de développement des sociétés d'emploi durable

ANNEXE 2 : La politique de l'emploi aux Pays-Bas - Le modèle « Polder »

ANNEXE 3 : Comparaison entre le CNE, le projet avorté de CPE et notre proposition

INTRODUCTION

Dans l'économie de marché, l'un des problèmes les plus durement ressentis par la population et l'opinion publique est celui des licenciements et plus particulièrement des licenciements économiques. Il faut donc se poser la question : Est-il vraiment indispensable pour que fonctionne le marché de l'emploi qu'il y ait tous ces drames humains, familiaux, sociaux provoqués par la mise au chômage brutale de milliers, voire de dizaines de milliers de salariés ? Les licenciements sont-ils un mal nécessaire ou un problème que l'on peut résoudre ?

On a répondu jusqu'à présent à cette question par des solutions diverses dont aucune n'est totalement satisfaisante :

- soit par un durcissement des lois sur les licenciements et les plans sociaux. Mais en introduisant plus de rigidité dans la gestion des ressources humaines, on a pesé sur la compétitivité des entreprises et, à terme, sur l'emploi.
- soit au contraire par l'introduction de nouveaux types de contrats de travail permettant à l'employeur de se séparer facilement et sans formalité d'un employé pendant les deux premières années d'emploi. Mais on a accru ainsi la précarité et réduit la possibilité pour les salariés de se projeter dans l'avenir avec confiance.
- soit par des politiques d'aide aux chômeurs et d'aide à l'emploi. On a faussé volontairement les règles régissant le marché du travail en faveur de certaines catégories de personnes. Mais on a encouragé ainsi certains comportements contre-productifs, figé des situations et des statuts et découragé certains efforts d'adaptation personnelle aux exigences du marché du travail, ce qui, à terme, n'est pas non plus favorable au développement de l'emploi.
- soit par une multiplication des structures de placement et d'insertion ou des initiatives personnelles ou collectives en faveur des chômeurs. On a ainsi accredité l'idée que le chômage est d'abord le problème du salarié et non celui de la société et on a dispensé les gouvernements d'une réflexion et de changements plus profonds dans ce domaine.

A côté de ces solutions qui se traduisent le plus souvent par un énième plan pour l'emploi ou un énième dispositif d'accompagnement du chômage, nous pensons qu'il y a une autre voie, peu explorée jusqu'à présent en France, pour assurer à la fois la sécurité de l'emploi souhaitée par les salariés et la flexibilité de l'emploi nécessaire aux entreprises pour rester compétitives. Cette solution vise à réaliser ce que certains pays du nord de l'Europe appellent la « flexi-sécurité » ou la « flexsécurité ». Elle s'inspire des mesures prises avec un réel succès aux Pays-Bas depuis plus de huit ans (1) et des réflexions d'économistes, de juristes et de chercheurs, tels que Jean BOISSONNAT, Alain SUPIOT, Bernard GAZIER ou Robert CASTEL (2).

Nous allons décrire cette solution et montrer ainsi que les licenciements et le chômage ne sont pas un mal nécessaire à la bonne santé des économies libérales.

Dans une première partie, nous présenterons le contenu de l'innovation proposée et les modifications qu'elle introduit dans l'organisation du marché du travail.

Cette présentation soulèvera un certain nombre de critiques et d'objections. Aussi, dans une deuxième partie, nous nous attacherons à répondre à ces critiques et objections.

Dans une troisième partie, nous indiquerons les dispositions pratiques à prendre pour la mise en œuvre de cette innovation et évoquerons les types d'entreprises et d'investisseurs qui pourraient être moteurs dans ce domaine.

(1) Voir en annexe 2, « la politique de l'emploi aux Pays-Bas – Le modèle « polder »

(2) Nous pensons notamment aux travaux de Jean BOISSONNAT «Le travail dans vingt ans », Odile Jacob 1995 ; Alain SUPIOT « Au delà de l'emploi » Rapport pour la Commission européenne, Flammarion 1999 ; Jean-Michel BELORGEY « Refonder la protection sociale », La Découverte 2001 ; Bernard GAZIER «Tous sublimes. Vers un nouvel emploi », Flammarion 2003 ; Robert CASTEL « L'insécurité sociale », Le Seuil 2003.

I

LE CHANGEMENT PROPOSE :

UN NOUVEAU TYPE D'ACTEUR ECONOMIQUE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL : LES SOCIÉTÉS D'EMPLOI DURABLE

1 - La situation actuelle et ses défauts :

Dans l'organisation actuelle du marché du travail, en économie libérale, le salarié est directement lié à un employeur par un contrat de travail. Par ce contrat de travail, l'employeur exige que l'employé consacre un certain nombre d'heures à l'entreprise pour effectuer les tâches qui lui sont confiées, en contrepartie de quoi il lui verse la rémunération convenue.

Si le niveau d'activité ou la stratégie de l'entreprise le nécessite, l'employeur peut décider de se séparer de cet employé pour motif économique. L'employé se retrouve alors licencié et perd son emploi. A lui de se tourner vers les différents organismes chargés de gérer les chômeurs et les demandeurs d'emplois : ASSEDIC, ANPE, organismes de formation et d'aide à l'insertion, dispositifs d'aide sociale.

Dans cette organisation, l'employé licencié est doublement frappé : *il perd son emploi et la rémunération* qui lui est liée, et *il se trouve isolé* face à de multiples organismes agissant chacun selon sa logique institutionnelle propre. C'est en effet à la personne licenciée de gérer sa nouvelle situation et d'organiser sa recherche d'emploi en s'adressant aux structures adéquates.

Or cette personne se trouve à ce moment là dans des conditions peu favorables. Elle voit ses ressources financières diminuer ; elle se trouve coupée des contacts que lui apportait l'entreprise qui, par nature, se situe au cœur d'un important réseau relationnel de fournisseurs, clients et collègues de travail ; et elle n'a plus de référent stable puisqu'elle ne dépend plus d'une hiérarchie mais de différents organismes qui la traitent chacun séparément sans grand souci de l'unité de la personne et du suivi global de sa situation. On fait donc reposer sur la personne privée d'emploi une lourde charge, au moment même où elle est le moins armée sur un plan psychologique, relationnel et matériel pour affronter cette situation. Cet écart entre les moyens dont dispose la personne et l'importance des défis à relever ne fait d'ailleurs que s'accroître au fur et à mesure que s'allonge la durée de son chômage.

A bien y regarder, ce fonctionnement du marché du travail n'est pas plus satisfaisant du côté de l'employeur. Ce n'est généralement pas de gaieté de cœur - est-il besoin de le rappeler ? - qu'une entreprise procède à des licenciements. De telles décisions sont source de difficultés : d'abord sur le moment, du fait des contraintes à respecter, de leurs conséquences sociales et de l'image négative qui leur est associée ; puis plus tard, quand les circonstances ont changé, que le plan de redressement ou de développement a porté ses fruits et que l'entreprise doit embaucher de nouveau. Elle doit alors déployer des efforts importants pour retrouver et former le personnel qualifié dont elle s'est séparée et qui entre-temps s'est investi ailleurs ou a perdu une partie de ses compétences faute d'être employées.

Sur un plan macro-économique, cette mise au tapis massive de salariés du fait des licenciements économiques, puis ces efforts massifs de requalification et de réinsertion nécessaires pour redonner une employabilité aux personnes passées par le chômage sont un énorme gaspillage qui coûte très cher aussi bien sur le plan humain qu'en termes économiques.

2 - Le concept de société d'emploi durable.

Devant ce constat et face à cette situation, que faire ?

Nous avons fait remarquer que les solutions consistant à durcir les lois sur le licenciement ou à multiplier les organismes sociaux s'occupant des chômeurs et les plans pour l'emploi n'apportent pas de réponses vraiment efficaces. Il convient de chercher dans une autre direction, en se plaçant

non pas sur le terrain social ni sur celui des politiques conjoncturelles, mais sur le terrain économique lui-même. Pour cela, nous suggérons de créer, au sein du paysage économique, un nouveau type d'entreprises : les sociétés d'emploi durable.

A/ Fonctions et caractéristiques des sociétés d'emploi durable

Que sont ces sociétés ? Quelles fonctions remplissent-elles ? Nous allons y répondre avant de voir en quoi elles apportent une réponse efficace au problème posé.

Les sociétés d'emploi durable sont des entreprises commerciales comme les autres. C'est la *fonction qu'elles assurent* sur le marché du travail et la *façon dont elles trouvent leur financement* qui en font des organismes à part.

La fonction des sociétés d'emploi durable est de réaliser *une interface entre les salariés et les employeurs en assurant à la fois la sécurité de l'emploi pour les salariés et la flexibilité de l'emploi pour les employeurs*. Ce type d'entreprises médiatrices entre salariés et employeurs existent déjà : ce sont les sociétés de travail temporaire et les sociétés de services qui font de la délégation de personnel. Nous allons donc nous y référer, en soulignant en quoi les sociétés d'emploi durable s'en distinguent.

Les sociétés d'emploi durable, tout comme les entreprises de travail temporaire, fournissent du personnel aux entreprises utilisatrices (ou employeurs finaux (3)) qui en ont besoin en facturant cet apport comme une prestation de services. Mais à la différence des sociétés de travail temporaire actuelles, les sociétés d'emploi durable sont libres de toute contrainte quant au motif, à la nature, à la durée et au renouvellement des missions données aux salariés qu'elles délèguent. Elles permettent donc aux entreprises clientes *d'externaliser et de mutualiser* tout ou partie de la gestion de leurs ressources humaines. Ces entreprises utilisatrices peuvent ainsi alléger leurs structures et gagner en flexibilité puisque, comme dans le cas de l'intérim, elles peuvent mettre fin librement au contrat de services passé avec les sociétés d'emploi durable sans avoir à se soumettre aux procédures de licenciement.

Vis-à-vis des salariés qu'elles payent, les sociétés d'emploi durable s'engagent à leur assurer un statut et une rémunération minimale tant qu'ils n'ont pas démissionné, y compris pendant les temps non productifs et les temps de chômage. Ces sociétés prennent donc en charge de façon globale et durable la carrière professionnelle des personnes, y compris dans les moments de formation, de reconversion, d'inactivité ou de chômage. En outre, la loi leur interdit de procéder à tout licenciement collectif sans déposer leur bilan, de façon à ce que le licenciement ne puisse pas être pour elles une modalité de gestion de leurs effectifs. C'est évidemment une différence fondamentale avec l'intérim puisque, au lieu d'organiser la précarité, elles organisent la sécurité de l'emploi.

Ces sociétés *internalisent* en quelque sorte (ou intègrent) dans leur fonctionnement la gestion du chômage, la distribution des aides, ainsi que l'assistance à la recherche d'emploi réalisées actuellement par des institutions publiques ou parapubliques (ASSEDIC, ANPE, Conseil général pour le RMI, le RAM, etc.). Le chômage tel qu'on le connaît aujourd'hui n'existe donc plus pour les salariés concernés tant qu'ils ne rompent pas leur contrat avec les sociétés qui les ont embauchés et qui les rémunèrent.

(3) Pour la clarté de l'exposé, dans tout ce qui suit, on utilise le terme d'entreprise, de client ou d'employeur final pour désigner l'entreprise ou l'organisme qui utilise effectivement les compétences de la personne, et celui de société d'emploi durable ou d'employeur payeur pour désigner l'organisme qui paye le salarié et gère ses missions et sa carrière.

Dans ce schéma, les « accidents » de carrière des salariés sont pris en charge par la société d'emploi durable qui les rémunère et intégrés par cette société dans le cadre ordinaire d'une activité commerciale facturée aux entreprises.

Comment un tel engagement peut-il être pris vis-à-vis des salariés ? Est-ce utopique, aberrant, voire suicidaire pour une structure commerciale d'assurer pratiquement un emploi à vie à ses salariés ? La réponse vient du volet financier dont est assortie la création des sociétés d'emploi durable. En contrepartie des engagements de sécurité de l'emploi qu'elles prennent vis-à-vis de leurs salariés, les sociétés d'emploi durable bénéficient d'*avantages financiers* justifiés par les économies qu'elles font réaliser à la collectivité en évitant le chômage. C'est le troisième élément qui caractérise ces sociétés et fonde leur viabilité économique.

A ce volet s'ajoutent *des dispositions spéciales en cas de difficultés économiques* ou de dépôt de bilan. Il serait illusoire et trompeur en effet de garantir des emplois durables et de ne pas prévoir ce qu'il advient si la structure qui les porte vient à défaillir. Nous indiquerons les mécanismes à mettre en place pour pallier ce risque.

B/ Viabilité économique des sociétés d'emploi durable :

Nous avons présenté brièvement le concept. Il importe maintenant de se demander pourquoi un tel dispositif peut fonctionner et trouver un équilibre économique.

Il y a plusieurs éléments de réponse :

- Quand des entreprises licencient, d'autres embauchent. Il est donc plus facile de résoudre le problème de la sécurité de l'emploi en mutualisant la gestion des ressources humaines de plusieurs entreprises grâce aux sociétés d'emploi durable. Les flux d'emplois sont en effet plus équilibrés au niveau d'un bassin d'emploi par exemple qu'au niveau d'une seule entreprise. Comme dans toute gestion des risques, c'est le nombre et la diversité des clients qui assurent un certain lissage et une certaine stabilité de l'activité. C'est ce qu'ont démontré les groupements d'employeurs.

- Il y a une demande réelle et solvable pour les services proposés par les sociétés d'emploi durable, car les contraintes actuelles liées aux licenciements et les structures nécessaires pour gérer du personnel, le former et l'adapter ont un coût non négligeable. Les sociétés d'emploi durable évitent ces coûts et donnent de la flexibilité à la gestion des ressources humaines. Si leurs services sont facturés à un prix égal ou légèrement supérieur au prix moyen de la main d'œuvre sur le marché du travail classique, elles peuvent intéresser les employeurs en leur offrant une solution attractive par rapport à l'embauche directe.

- L'indemnisation du chômage et tous les coûts liés à ce chômage en termes de requalification, de formation mais aussi de santé et de problèmes sociaux sont pris en charge actuellement par la collectivité, à travers le mécanisme des prélèvements obligatoires dont s'acquittent les entreprises et les salariés. Les sociétés d'emploi durables font économiser à la collectivité une grande partie de ces coûts. Il est donc juste de les exonérer partiellement des charges et prélèvements correspondants et de les faire bénéficier d'avantages fiscaux. Ces exonérations et ces avantages doivent leur permettre notamment d'assurer la rémunération des salariés pendant les périodes d'inactivité et de payer une partie du coût de l'encadrement nécessaire pour gérer ces salariés tout au long de leur vie active (4).

(4) Il est difficile de fixer le montant des exonérations de charges et avantages fiscaux dont devraient bénéficier les sociétés sans avoir d'abord observé sur une assez longue durée leur impact sur l'économie. Mais on peut penser que ce montant devrait se situer au minimum à **7 % de leur masse salariale** si l'on considère qu'elles ne génèrent pas de précarité, donc qu'elles devraient moins cotiser à l'assurance chômage (qui se monte actuellement à 6,4 % du salaire brut), que leurs salariés n'ont plus recours aux services d'aide au placement, que leur formation est gérée par ces sociétés et qu'un certain nombre d'effets positifs sur la santé et l'activité en général font faire des économies à la collectivité ou génèrent des recettes fiscales et des cotisations sociales supplémentaires.

Les charges que les sociétés d'emploi durable permettent à la collectivité d'économiser sont répercutées dans la facturation de leurs services aux entreprises. Il s'opère ainsi un glissement de certaines charges sociales et de certains impôts vers des circuits économiques classiques privés. Le chômage n'est plus un problème social. Il devient un problème de gestion pour les sociétés d'emploi durable.

Il en découle des gains en efficacité et un moindre gâchis dans la gestion d'une ressource précieuse et essentielle : la ressource humaine. Avec les sociétés d'emploi durable en effet, un encadrement, animé par un souci d'efficacité et de gestion rentable, est derrière tous les salariés en rupture d'emploi pour les aider à retrouver rapidement une mission ou pour faire évoluer leurs compétences professionnelles de façon à répondre aux besoins des entreprises. Pour ces salariés, finis les licenciements économiques et le chômage ! Finies les situations d'isolement ou de longue inactivité qui conduisent à la destruction des personnes, à un appauvrissement de leurs compétences et à une démotivation désastreuse !

Il en résulte évidemment des changements notables du côté des organismes publics chargés de la gestion de l'emploi et du chômage. Les sociétés d'emploi durable leur retirent en effet la «clientèle» des chômeurs et demandeurs d'emploi, et leur activité s'en trouve diminuée d'autant.

3 - Les particularités de la solution proposée

Après avoir présenté le concept de sociétés d'emploi durable et les éléments qui peuvent justifier leur viabilité, indiquons ce qu'elles apportent de nouveau dans le paysage social et économique.

A/ Dissociation entre contrat de travail et contrats de services

La relation de travail actuelle est régie par un contrat de travail entre un salarié et son employeur. Au sein même de cette relation, il existe un antagonisme irréductible puisque le salarié souhaite généralement la sécurité de l'emploi tandis que l'employeur souhaite la flexibilité de l'emploi pour des raisons d'efficacité.

En dissociant la relation salarié - employeur pour la remplacer par une relation triangulaire : salarié - société d'emploi durable - employeurs (avec un « s »), on lève cet antagonisme. On trouve d'un côté un contrat de travail liant le salarié à la société d'emploi durable dans une relation sécurisante pour le salarié, et d'un autre côté, des contrats de services entre des entreprises et la société d'emploi durable, - contrats permettant la flexibilité comme les contrats d'intérim actuels. On sort ainsi par le haut du conflit d'intérêts qui caractérise le contrat de travail actuel en substituant au schéma dual :



le schéma ternaire qui fait éclater l'opposition rigidité/flexibilité :



a/ Relations entre le salarié et la société d'emploi durable :

Le salarié et la société d'emploi durable sont liés par un *contrat durable d'emploi* (un CDE). Ce contrat établit un lien à durée indéterminée (ou indéfinie) qui ne peut être révoqué par la société que pour une faute grave, car on exclut même la possibilité pour ces employeurs de recourir au licenciement pour un motif économique. En contrepartie, le salarié accepte des liens de

subordination et se soumet aux affectations qui lui sont proposées par la société d'emploi durable dont il est salarié.

Ce contrat introduit donc une double obligation qui engendre un dynamisme nouveau dans les relations entre l'employeur-payeur et ses salariés : l'obligation faite à la société d'emploi durable de garder tous ses salariés et de leur assurer une rémunération minimale quelle que soit la conjoncture économique, d'une part, et l'obligation faite au salarié de prendre les missions qu'on lui propose quelles qu'elles soient, d'autre part. Le salarié ne peut se soustraire à cette dernière obligation sans que cela ne soit considéré comme une faute grave.

Les missions confiées à chacun des salariés peuvent être longues, à la différence des missions d'intérim. Mais elles peuvent être également transitoires et ne pas correspondre à sa qualification. A certains moments, le salarié peut être astreint à effectuer des stages ou à faire de la prospection commerciale pour la société. Bref, ce salarié est tenu d'accepter des contraintes, mais il gagne en sécurité. S'il n'est pas satisfait, il reste libre de donner sa démission sans avoir à la justifier, en respectant simplement le préavis convenu.

Le contrat durable d'emploi prévoit une rémunération minimale conventionnelle qui est due au salarié quelle que soit sa situation, qu'il soit au travail, en inactivité ou en formation. A cette rémunération minimale garantie s'ajoute un complément fixe dès que ce salarié exerce une activité effective chez un client, suit une formation ou effectue une tâche particulière assignée par la société d'emploi durable. Ce complément, prévu dès l'embauche, porte la rémunération globale du salarié au niveau du marché pour la qualification qui lui est reconnue. L'intégralité de ce complément est due au salarié quelle que soit la mission confiée, même si elle ne correspond pas à sa qualification ou n'emploie que très partiellement ses compétences. Cette disposition est prévue afin d'inciter le salarié à collaborer pour retrouver des missions en période d'inactivité et pour décourager les attitudes d'opposition ou d'attente passive.

Le contrat durable d'emploi peut également contenir des dispositions particulières - une activité à temps partiel par exemple ou des clauses limitant la mobilité - en contrepartie de certaines concessions au niveau de la rémunération, comme dans les contrats de travail actuels. Tout est négociable, dans le cadre des dispositions ordinaires du droit du travail.

b. Relation entre les sociétés d'emploi durable et les employeurs finaux :

La société d'emploi durable passe des contrats de prestation de services avec les employeurs finaux chez qui elle délègue ses salariés, comme le font aujourd'hui les sociétés de travail temporaire. Ces contrats de services sont résiliables facilement.

Rien ne s'oppose cependant à ce que ces contrats comportent un préavis ou des engagements de durée compensés par un tarif plus intéressant. Ces conditions particulières peuvent ainsi inciter l'employeur final à contribuer à la stabilité de l'emploi et à coopérer avec la société d'emploi durable pour la formation continue des salariés. Mais à la différence de ce qui se passe actuellement, cet effort de l'employeur final en faveur de la sécurité de l'emploi est mené dans un cadre contractuel. Il relève de la négociation commerciale et non plus du code du travail ou de conventions collectives.

B/ Distinction entre mission économique et mission sociale de l'entreprise

On demande actuellement aux chefs d'entreprise d'avoir tout à la fois de bonnes performances économiques et de créer et conserver des emplois. Le changement proposé permet de distinguer plus nettement entre la mission économique de l'entreprise et sa responsabilité sociale.

L'introduction des sociétés d'emploi durable permet en effet aux entreprises de se concentrer prioritairement sur leur performance économique, sur leurs métiers et sur le développement de leurs affaires. Il appartient par contre aux sociétés d'emploi durable de se focaliser sur les personnes, sur leur carrière, sur leurs aspirations, sur leur employabilité et donc sur le développement de leurs compétences afin d'optimiser leur affectation en fonction des besoins des

entreprises. Cela ne signifie pas que ces deux structures ne doivent pas collaborer sur le plan social. Mais cette collaboration prend la forme d'un partenariat fondé sur une recherche de gains communs. Ce n'est plus la même entité qui est déchirée entre deux exigences contradictoires. Ce sont deux structures différentes et complémentaires qui collaborent en gardant chacune leur spécificité. Il est plus facile d'instaurer ainsi un partenariat actif, car l'objectif est clair : il s'agit de trouver les moyens de rendre tous les partenaires gagnants.

Cette solution ne reporte-elle pas simplement l'écartèlement entre l'économique et le social auquel est soumis le patron actuel d'entreprise sur le patron des sociétés d'emploi durable ? Pas tout à fait, car le métier de la société d'emploi durable est précisément la recherche du plein emploi. Sa logique économique est cohérente avec ses engagements à l'égard des salariés. La société d'emploi durable doit chercher en permanence à employer au mieux son personnel. Elle doit anticiper les besoins des entreprises clientes, prévoir les évolutions probables des différents secteurs économiques et préparer ses salariés par leur formation et leurs parcours professionnels à répondre aux besoins du marché de l'emploi. Elle a d'ailleurs grand intérêt à associer dans la conduite de ses affaires ses salariés qui sont à la fois sa richesse et sa ressource. Ses marges et son résultat financier en dépendent.

Cela n'est pas le cas des organismes publics actuels (UNEDIC, ASSEDIC, ANPE, entreprises d'insertion) qui ne sont pas liés économiquement au sort des personnes dont ils s'occupent et qui ne sont pas - ou très peu - sanctionnés financièrement pour leurs résultats.

C/ Dispositifs en cas de défaillance des sociétés d'emploi durable

Si une société d'emploi durable connaît de graves difficultés économiques au point de ne plus pouvoir payer ses salariés, on se trouve dans une situation de crise qui ne permet plus de tenir les promesses d'emploi durable faites aux salariés. On a trompé le personnel de ces sociétés et on n'a pas vraiment avancé dans la solution, d'autant que nous avons bien précisé que ces sociétés ne sont pas autorisées à procéder à des licenciements économiques sans devoir déposer leur bilan.

Il est donc essentiel de traiter ce cas de façon particulière.

- Il faut tout d'abord prévoir des dispositions permettant aux sociétés d'emploi durable de passer des caps difficiles sans être rapidement contraintes de cesser leur activité. La première mesure à prendre pour cela est d'exiger un capital social et des réserves obligatoires qui soient en rapport avec leur volume d'activité, et d'avoir à l'actif, en contrepartie de ces capitaux, des valeurs de placement non spéculatives. Cette exigence existe déjà pour les sociétés d'intérim actuelles ainsi que pour les sociétés d'assurance et les banques. Elle devrait être étendue aux sociétés d'emploi durable selon des modalités et à un niveau cohérents avec le but recherché (5).

- En second lieu, il faut instaurer un contrôle public de ces sociétés, de façon à prévenir les difficultés ou les dérives suffisamment tôt. Cela est d'autant plus justifié que ces sociétés devraient bénéficier de dispositions financières et d'exonérations avantageuses. Un corps spécifique de contrôleurs d'Etat, ayant des compétences à la fois dans les domaines de la comptabilité, du droit social et des conditions de travail, devrait être chargé de cette mission.

(5) Le montant des réserves obligatoires pourrait être fixé par exemple à **10% du chiffre d'affaires moyen HT** réalisé sur les trois dernières années. Les valeurs de placement correspondantes constitueraient une sorte de caisse d'assurance chômage privée permettant aux sociétés d'emploi durable de passer le cap d'un ou deux mois d'inactivité complète. Ces placements seraient productifs d'intérêts et contribueraient accessoirement aux résultats financiers de ces sociétés. Tant que les réserves obligatoires n'atteignent pas le seuil exigé, ces sociétés ne peuvent pas verser de dividendes. Et si ces réserves viennent à tomber en dessous du montant requis, elles ont l'obligation de les reconstituer dans un délai de trois ans sous peine de devoir cesser leur activité.

- Enfin, si une société d'emploi durable est amenée à cesser son activité, une procédure de reprise des contrats de travail est à prévoir. S'il n'y a pas de repreneur immédiat, l'Etat doit assurer ce rôle, au moins de façon temporaire, en reprenant lui-même les contrats des salariés. Pendant cette période transitoire, les salariés ne perçoivent que la rémunération minimale qui leur a été garantie et ils doivent accepter une certaine mobilité géographique afin de faciliter la reprise de leur contrat par une autre société d'emploi durable.

Cet engagement de l'Etat de reprendre temporairement les contrats des salariés des sociétés défaillantes peut paraître exorbitant. En réalité, ce recours à l'Etat ne coûtera pas très cher à la collectivité puisqu'il ne devrait pas s'exercer souvent ni très longtemps et qu'en cas de portage effectif des contrats par l'Etat (ou par un organisme public créé à cet effet), son coût est partiellement compensé par l'économie réalisée sur les indemnités ou les aides sociales qui seraient normalement dues aux chômeurs dans le cadre ordinaire de la gestion du chômage.

Les différentes dispositions que nous indiquons s'inspirent en fait assez directement de ce qui se pratique depuis longtemps en matière d'assurance. L'activité est gérée par le secteur privé, mais l'Etat intervient, d'une part, en fixant des normes et en contrôlant que ces normes sont bien appliquées, et d'autre part, en étant un recours éventuel en cas de défaillance d'une compagnie d'assurance, dans l'attente d'une reprise des contrats par une autre compagnie.

Dans le cadre de l'emploi durable, au fur et à mesure du développement de ce secteur, des structures intermédiaires devraient également se mettre en place sur le modèle des sociétés de réassurance ou des fonds mutuels afin de garantir la pérennité des contrats de travail des salariés avant que la puissance publique ne soit obligée d'intervenir. Ce type d'organisation qui a fait ses preuves dans l'assurance devrait encore réduire, sans le supprimer totalement, le risque que prend l'Etat en se portant garant de la pérennité des contrats durables d'emploi.

Mais si le coût que l'Etat s'engage à couvrir en cas de défaillance d'une société d'emploi durable est minime, l'impact de cet engagement, par contre, est très important, car le fait que l'Etat se porte garant *in fine* de la durabilité des contrats crédibilise le sérieux du dispositif vis-à-vis des salariés et de l'opinion publique.

II CRITIQUES, OBJECTIONS ET REPONSES

Les critiques et objections que soulève la création des sociétés d'emploi durable peuvent se classer en trois catégories :

- *les critiques idéologiques ou éthiques* : Ne va-t-on pas « marchandiser » encore plus la ressource humaine et mettre en péril les acquis sociaux ?
- *les critiques économiques* : Les sociétés d'emploi durable seront-elles viables et rentables ? Ne va-t-on pas connaître des défaillances en série lors des crises économiques et aggraver la situation générale ? Trouvera-t-on des investisseurs et des managers pour les développer ?
- *Les critiques de nature politique* : Ne va-t-on pas accroître les inégalités devant l'emploi en garantissant à certains un statut particulier ? Ces sociétés auront-elles un impact positif sur l'économie et contribueront-elles à résoudre efficacement le problème du chômage ? L'opinion publique et les syndicats sont-ils prêts à les accepter ?

Nous allons passer en revue ces critiques ou ces objections. Nous y répondrons en indiquant les processus de régulation qui devraient jouer de façon naturelle et en suggérant un certain nombre de mécanismes complémentaires permettant d'éviter les dérives qui pourraient mettre en péril le dispositif.

1 - Critiques idéologiques ou éthiques

Le changement proposé opère un basculement du social sur l'économique. Il conduit à traiter un problème social (le chômage, les licenciements économiques) en le faisant entrer dans le cadre d'une gestion commerciale ordinaire puisque les temps inter-contrats (correspondant aux temps d'inactivité ou de chômage dans le système actuel) sont pris en compte dans le coût des prestations des sociétés d'emploi durable. On passe donc d'un traitement social du chômage par des organismes publics ou parapublics à un traitement privé dans un contexte concurrentiel.

D'où les critiques suivantes auxquelles il convient de répondre :

- On va permettre aux actionnaires privés des sociétés d'emploi durable de faire du profit sur le dos des salariés et des chômeurs. Ces sociétés seront de véritables négriers et c'est une nouvelle forme d'exploitation de l'homme par l'homme qu'on risque de cautionner.
- On décharge en partie les entreprises utilisatrices de leurs responsabilités sociales pour qu'elles soient plus compétitives. On va donc dégrader les conditions de travail des employés et porter atteinte aux acquis sociaux.
- On va soumettre les salariés à des pressions intolérables par l'obligation qui leur est faite d'accepter toutes les missions que leur assignent les sociétés d'emploi durable qui les rémunèrent

A/ Critique du statut privé des sociétés d'emploi durable

Pourquoi ne pas reprendre seulement l'idée des sociétés d'emploi durable pour en faire un service public, peut-on se demander ? Ce serait déjà un grand pas en avant que de faire gérer les salariés par un dispositif où la totalité de leur vie active est prise en charge par contrat. Ce service public ne laisserait plus les chômeurs isolés. Il assisterait les personnes dans leur parcours professionnel et leur assurerait la sécurité de l'emploi et un salaire minimum, au lieu de les traiter de manière morcelée et d'attribuer des aides sans les assortir de contraintes ou d'obligations. Supprimons donc les ASSEDIC, l'ANPE, le RMI, le RMA et tous les dispositifs d'aide à l'emploi et remplaçons-les par ce grand service public. On résoudrait ainsi les problèmes de précarité et de misère !

Ce serait un progrès, mais avec les défauts de tout organisme public : l'installation dans un mode de fonctionnement bureaucratique, sans contrepoids pour s'opposer aux dérives financières et à une dilution des responsabilités. C'est l'assurance d'une faillite financière du système à plus ou moins brève échéance.

En proposant de faire des sociétés d'emploi durable de véritables entreprises, agissant dans un cadre économique ordinaire, on introduit *un facteur de dynamisme dans la gestion du chômage et on limite les risques de laxisme et de dérive vers un Etat providence*. Un résultat financier vient sanctionner l'activité des sociétés d'emploi durable et ceux qui sont associés à leur financement et à leur gestion.

Certains diront que cette proposition cautionne un capitalisme pur et dur, voire caricatural, puisque c'est sur l'exploitation de la ressource humaine que des profits sont réalisés. L'intérêt financier va dresser actionnaires contre salariés et recréer des clivages dangereux.

Il ne faut pas sous-estimer cette critique, mais on peut y répondre de plusieurs façons :

- Rien n'interdit d'associer les salariés ayant un contrat durable d'emploi aux résultats financiers de la société qui les rémunère, soit par un intéressement, soit en leur permettant d'être actionnaires de cette société. C'est ce que font les cabinets d'audit ou les entreprises de services pour s'attacher leurs meilleurs collaborateurs. Rien n'interdit non plus de créer des sociétés d'emploi durable sous forme de coopératives ouvrières ou d'associations sans but lucratif.

Quelle que soit la forme juridique adoptée, la gestion de ces sociétés ou de ces associations d'emploi durable sera sanctionnée financièrement, ce qui est l'essentiel. Une saine concurrence pourra d'ailleurs s'établir entre les solutions d'intéressement et les statuts adoptés par ces sociétés, ce qui permettra de faire évoluer les pratiques dans le sens de la plus grande efficacité.

- L'obligation faite aux sociétés d'emploi durable de constituer des réserves proportionnelles à leur volume d'activité devrait limiter certains abus possibles tels qu'une sous-capitalisation, des distributions trop rapides de bénéfices aux actionnaires ou des prises de risques inconsidérées de la part des dirigeants. Par cette obligation, on contraint en effet ces sociétés à consolider leur assise financière avant de distribuer des dividendes et on augmente le montant des capitaux que les actionnaires risquent de perdre en cas de faillite.

- Il importe enfin que les sociétés d'emploi durable puissent coexister avec l'emploi traditionnel et qu'elles ne bénéficient pas d'avantages qui ne seraient pas justifiés par les économies qu'elles apportent à la collectivité. Si les ambitions financières des sociétés se réalisent au détriment de leurs salariés, ceux-ci gardent la faculté de quitter ces sociétés pour revenir à des contrats de travail classiques, sans que ces mouvements n'aient d'impact économique important. La concurrence peut donc jouer et mettre un frein aux dérives auxquelles pourraient se laisser aller ces sociétés.

Le statut privé a un second intérêt : celui de permettre *de trouver des investisseurs et des managers de qualité pour gérer ces sociétés*, ce que permet difficilement le statut d'établissement public. Il faut évidemment que ces sociétés soient rentables pour intéresser des investisseurs privés. Si elles peuvent l'être effectivement comme nous le pensons, le statut d'entreprise privée ouvre la voie à de multiples stratégies de développement. Certaines sociétés se spécialiseront par filière, d'autres tiendront à rester généralistes, comme ce qui se passe actuellement dans le domaine de l'intérim. On peut susciter et entretenir ainsi une créativité et un élan difficiles à obtenir autrement que par le marché. L'exemple du développement du secteur de l'intérim aux Pays-Bas est très instructif à cet égard (*voir la politique de l'emploi aux Pays-Bas en annexe 2*).

B/ Critique relative aux responsabilités sociales des entreprises

L'innovation proposée enlève aux employeurs finaux la charge des licenciements, mais elle ne change rien en matière d'obligations sociales. Quant aux sociétés d'emploi durable, les lois sociales s'appliquent à elles comme elles s'appliquent aujourd'hui aux entreprises de travail temporaire.

Une convention collective particulière sera sans doute utile pour fixer un certain nombre de dispositions spécifiques complémentaires en matière de conditions de travail, de congés ou de rémunération. Cela résultera de négociations entre les partenaires sociaux, comme dans les autres branches professionnelles.

- En réalité, les sociétés d'emploi durable offrent un acquis social supplémentaire à ceux qui en sont salariés : celui de la sécurité de l'emploi. Elles permettent aussi de mieux prendre en compte les souhaits des personnes dans leur parcours professionnel en ne se limitant pas aux possibilités d'évolution offertes par une seule entreprise ou un seul secteur économique et en facilitant les transitions d'un emploi à un autre. Elles améliorent ainsi la fluidité du marché du travail et élargissent le champ des orientations professionnelles offertes aux salariés, ce qui constitue une autre avancée sociale.

- Il importe enfin de remarquer que les employeurs finaux ne sont pas nécessairement déchargés de toute implication dans la sécurité de l'emploi et dans la formation des personnes qui leur sont déléguées. Comme on l'a fait remarquer plus haut, rien n'interdit aux sociétés d'emploi durable de prévoir une tarification incitant les entreprises clientes à collaborer avec elles pour favoriser la stabilité de l'emploi et la formation de leurs salariés.

C/ Critique relative à la pression exercée sur les salariés

a/ Obligation d'accepter toutes les missions confiées.

On va soumettre les salariés à des contraintes nouvelles, dont celle d'accepter des missions qui ne correspondent pas nécessairement à leurs souhaits ni à leur qualification. On va également leur demander de se plier aux horaires des entreprises dans lesquelles ils sont affectés.

Cette obligation faite aux salariés d'une société d'emploi durable d'accepter les missions qui leur sont confiées est un élément substantiel de leur contrat de travail. Mais rappelons que dès qu'un salarié est affecté à une mission, même d'un niveau pour lequel sa qualification est trop élevée, la société d'emploi durable est tenue de lui verser l'intégralité du salaire convenu. Certes, cette situation de sous-emploi des compétences n'est pas très satisfaisante pour le salarié, mais elle ne l'est pas non plus pour la société d'emploi durable qui ne peut facturer la prestation de ce salarié au niveau où elle pourrait l'être sur un poste plus qualifié. Plus une telle situation se prolonge, plus la société d'emploi durable perd de l'agent. Cette société est donc incitée à y mettre fin dès que possible. Son intérêt converge avec celui du salarié et de telles affectations ne devraient pas se prolonger longtemps.

A ceux qui jugent cette contrainte difficilement acceptable, il convient de faire remarquer qu'en matière de lutte contre le chômage, on assiste à la mise en place de dispositions analogues : le chômeur est tenu d'accepter l'emploi qu'on lui propose sous peine de se voir supprimer ses allocations. C'est le cas aux Pays-Bas, au Danemark, en Angleterre et peut-être bientôt en Allemagne, en Espagne et en France.

Qu'est-ce qui est préférable ? Etre contraint d'accepter un travail proposé par une administration qui ne vous connaît pas, qui n'a guère le temps de vous écouter et qui, tout en vous mettant entre les mains d'un employeur, ne vous assure pas pour autant la sécurité de l'emploi ni des revenus stables et satisfaisants ? Ou bien dépendre d'une société d'emploi durable où vous êtes connu, suivi et écouté, où il vous est possible de discuter et de négocier vos affectations parce que cette société a intérêt à ce que tout se passe bien pour ses propres résultats financiers ?

Le salarié d'une société d'emploi durable garde en outre la faculté de démissionner et de rejoindre une entreprise classique ou une autre société d'emploi durable. Il est donc difficile de qualifier cette obligation d'inacceptable quand on la compare aux contraintes auxquelles sont soumis les autres salariés ou les chômeurs ordinaires.

L'obligation faite au salarié d'accepter toutes les missions données par la société qui le rémunère présente évidemment des avantages en période de sous-activité. Pour le salarié qui conserve l'intégralité de sa rémunération - prime d'activité comprise - c'est mieux que d'être en inactivité totale. Pour la société d'emploi durable, c'est mieux que de payer des salariés à ne rien faire. Elle peut ainsi trouver des missions qui, même si elles ne correspondent pas aux qualifications de ses salariés, peuvent être facturées et diminuer d'autant le coût qu'entraînerait pour elle un chômage total. Cela réduit donc les pertes liées à l'inactivité et évite tous les effets de seuil qui découragent

actuellement les personnes de retravailler quand le salaire proposé est trop proche des indemnités de chômage. Cela évite aussi le problème que rencontrent certaines personnes au chômage qui, ayant accepté un poste pour lequel elles sont surqualifiées, faute de mieux, peuvent difficilement en sortir parce qu'elles ne trouvent pas d'organisme efficace pour les aider dans la recherche d'un meilleur emploi.

D'ailleurs, certains salariés considéreront sans doute la diversité des missions qui leur sont demandées non pas comme une menace mais comme une opportunité pour découvrir d'autres secteurs professionnels ou d'autres entreprises. Dans certains cas, cela améliorera la qualité de leur insertion professionnelle en leur permettant de se diriger vers d'autres postes ou d'autres secteurs que ceux auxquels ils pensaient initialement. Des jeunes utilisent déjà cette forme d'exploration du monde économique en passant par l'intérim avant de postuler à un emploi fixe.

Il n'est pas non plus interdit de penser que la sécurité de l'emploi garantie aux salariés par les sociétés d'emploi durable suscitera l'intérêt des employés de la fonction publique. Certains fonctionnaires ou contractuels hésiteront moins à quitter leur administration s'ils trouvent dans le secteur privé la même sécurité de l'emploi, tout en bénéficiant de possibilités d'évolution de carrière plus larges et plus rapides. Ce ne serait pas l'un des moindres apports des sociétés d'emploi durable sur le marché du travail que d'établir ainsi des passerelles entre le secteur public et le secteur privé.

b/ Risque de harcèlement moral.

En cas de désaccord ou de conflit entre un salarié et la société d'emploi durable, notamment sur la mission confiée, ne risque-t-on pas de voir les responsables de la société recourir au harcèlement moral pour amener ce salarié à accepter cette mission ou à démissionner ?

Si un salarié refuse une mission sans raison valable, le licenciement individuel pour faute professionnelle grave reste en effet possible. Il est d'ailleurs probable que les conséquences d'un tel licenciement seront plus lourdes pour le CV du salarié qu'un licenciement par un employeur ordinaire. Ce salarié n'a donc pas intérêt à le provoquer, et les responsables de la société peuvent être tentés d'abuser de cette menace.

Mais pourquoi penser que cette pratique serait plus fréquente dans les sociétés d'emploi durable que dans les entreprises ordinaires ? Il existe des lois protégeant le salarié contre le harcèlement moral. Elles s'appliqueront dans ces sociétés comme dans les autres.

En outre, si des conflits fréquents naissent à propos des affectations imposées aux salariés, les prestations assurées aux entreprises clientes ne seront sans doute pas très bonnes et les résultats de la société d'emploi durable risquent d'en souffrir. Ces sociétés ont donc tout intérêt à éviter ce genre de conflit et à en sortir rapidement lorsqu'il en existe. Peut-être devront-elles imaginer des instances internes ou externes de conciliation, impliquant d'autres salariés, pour contourner l'opposition frontale entre direction et salariés chaque fois que nécessaire. La pratique et la créativité des sociétés permettront de voir ce qu'il convient de faire pour éviter ces situations où, finalement, tous les partenaires sont perdants.

c/ Contrainte de mobilité.

En ce qui concerne la mobilité géographique des salariés, les règles actuelles devraient normalement convenir aux sociétés d'emploi durable. S'il s'avère que ces dispositions ne sont pas suffisamment bien adaptées, il faudra peut-être prévoir des primes de mobilité dans les contrats ou des dispositions spécifiques dans les conventions collectives dont relèveront ces sociétés. Rappelons notamment qu'en cas de défaillance d'une société d'emploi durable, les salariés doivent accepter la mobilité géographique afin de faciliter la reprise de leur contrat.

L'expérience et la négociation entre les partenaires sociaux devraient permettre de définir, après un certain temps, ce que chacun est prêt à accepter dans ce domaine de la mobilité.

d/ Ecartèlement du salarié entre deux patrons :

L'organisation du travail proposée conduit à découpler le statut du travailleur de son emploi effectif dans une entreprise particulière. Le salarié a donc en permanence deux patrons auxquels il doit rendre compte :

- le responsable de la société d'emploi durable dont il dépend
- le responsable de l'entreprise utilisant ses compétences.

Ce salarié ne risque-t-il pas d'être tiraillé entre ces deux patrons et de vivre dans un écartèlement permanent ?

En réalité, les dépendances vis-à-vis de ces deux employeurs sont bien différentes.

- Au responsable de la société d'emploi durable, le salarié doit rendre compte de l'utilisation de ses talents et de leur développement. Ce responsable est centré sur les compétences, les desiderata et le potentiel de la personne par rapport aux besoins du marché. Il évalue ce salarié non pour le juger, mais avant tout pour le former et développer son employabilité.

- Au responsable de l'entreprise cliente, le salarié doit rendre compte de l'accomplissement de sa mission, des tâches confiées et de son efficacité au travail. Sa dépendance vis-à-vis de cette entreprise passe par le contrat de prestation de services entre la société d'emploi durable et l'entreprise. En cas de problèmes avec son employeur final, le salarié peut demander à changer de mission sans grande conséquence pour sa carrière et sa rémunération.

L'exemple des sociétés de travail temporaire montre que cette double dépendance présente souvent plus d'avantages que d'inconvénients pour le salarié. Ce dernier a en effet un référent stable pour l'assister dans sa carrière, ce que n'a pas un salarié ordinaire. Même s'il doit répartir son temps de travail entre plusieurs employeurs finaux ou être employé par de nombreuses entreprises clientes au cours de sa vie professionnelle, il reste lié à une structure qui le connaît, qui le suit et sur laquelle il peut s'appuyer face à ses employeurs finaux et entre chacune de ses missions. C'est un atout considérable pour gérer sa carrière.

2. Critiques relatives aux risques économiques

Les sociétés d'emploi durable peuvent être mises en difficulté économique au cours du temps. Le risque de défaillance est lié d'une part aux dispositions financières sur lesquelles est fondé le modèle assurant la rentabilité de ces sociétés et, d'autre part, sur l'aptitude de leurs dirigeants à gérer correctement leurs affaires dans la durée.

Examinons ces deux points.

A/ Engagement de l'Etat

L'Etat doit se porter garant de la sécurité de l'emploi en dernier recours et s'engager à reprendre les contrats des salariés en cas de défaillance des sociétés d'emploi durable, après l'intervention éventuelle des structures de réassurance ou des fonds mutualisés que ce secteur pourra mettre en place. Nous l'avons déjà dit en précisant qu'il s'agissait d'une disposition nécessaire pour la crédibilité de l'innovation parce qu'elle garantit aux salariés la durabilité effective de leurs contrats, même en cas de dépôt de bilan de la société qui les rémunère.

Cette disposition a une autre utilité. Elle garantit aux sociétés d'emploi durable la pérennité des engagements de l'Etat à leur égard. L'Etat ne peut pas changer la loi et les avantages financiers accordés à ces sociétés sans risquer de devoir assurer lui-même la gestion des personnes qu'il pourrait ainsi mettre au chômage. Cela le responsabilise en l'engageant concrètement dans le soutien qu'il accorde au dispositif, notamment par le biais des réductions de charges et avantages fiscaux.

Il convient de faire remarquer qu'en apportant aux entreprises de la flexibilité et aux salariés une assistance pour adapter leurs compétences aux besoins du marché, les sociétés d'emploi durable contribuent à la compétitivité économique des entreprises et facilitent les mutations touchant

certaines secteurs. Elles permettent d'amortir les conséquences des crises dans certains secteurs en affectant certains salariés à des postes ne correspondant pas nécessairement à leur qualification. Elles stabilisent ainsi l'activité et maintiennent la distribution de revenus en puisant éventuellement dans leurs réserves. Cela est donc intéressant pour la collectivité.

L'Etat doit le reconnaître. En cas de crise économique grave, il doit donc apporter à ces sociétés, s'il le faut, des aides ou des exonérations supplémentaires ou leur confier des travaux d'utilité collective. Il n'a aucun intérêt, en effet, à voir ces sociétés s'enfoncer dans des difficultés financières, sauf si ces difficultés sont la conséquence évidente d'une mauvaise gestion, auquel cas la procédure de dépôt de bilan et de transfert des contrats à une autre société d'emploi durable doit aller à son terme.

En passant par les sociétés d'emploi durable pour maintenir ou développer l'emploi, l'Etat prévient le chômage. Mais il évite aussi de se mettre dans des situations dont il lui est difficile de se dégager comme c'est le cas quand un plan pour l'emploi spécifique arrive à échéance et que les personnes qui en ont été bénéficiaires voient s'interrompre le soutien qui leur a été apporté. On l'a vu avec le dispositif des « emplois jeunes » dont la sortie a été et reste encore problématique. Le soutien aux sociétés d'emploi durable ne générera pas de tels problèmes parce que le développement de l'employabilité des personnes et la pérennité des emplois sont l'essence même de leur métier.

B/ Risque de défaillance due à la gestion

a/ Risque clients

L'un des éléments d'exploitation pouvant mettre les sociétés d'emploi durable en difficulté est le risque clients. Dans le but de l'éviter ou d'en minimiser les conséquences, nous proposons de rendre obligatoire le règlement comptant des prestations assurées par ces sociétés.

Nous proposons également qu'en cas de dépôt de bilan d'un de leurs clients, les sociétés d'emploi durable soient considérées comme des créanciers privilégiés de même rang que les salariés ordinaires des entreprises.

b/ Sanction des dirigeants et des actionnaires

Si malgré le contrôle de l'Etat et les alertes qui ont pu lui être données, une société d'emploi durable est contrainte de déposer son bilan, ses dirigeants doivent pouvoir être licenciés pour raison économique. Ce sont les seuls salariés de la société qui ne devraient pas bénéficier d'un contrat durable d'emploi, ceci afin de pouvoir reconstituer une équipe de direction ou dissoudre la société sans avoir à réemployer ces anciens dirigeants.

A cette disposition qui s'applique aux dirigeants s'ajoute, en cas de dépôt de bilan, la sanction financière ordinaire de la perte de tout ou partie du capital par les actionnaires.

Ces sanctions semblent suffisamment lourdes pour que les responsables des sociétés d'emploi durable et leurs administrateurs restent prudents et vigilants dans leur gestion et réagissent rapidement en cas de difficultés, notamment en recherchant activement de nouvelles missions pour employer tous leurs salariés.

c/ Risque de revendications salariales excessives lié à la sécurité de l'emploi

Le contrat durable d'emploi génère un risque particulier qu'il convient de souligner : c'est celui de devoir répondre à une pression constante des salariés pour obtenir des rémunérations plus élevées puisqu'ils sont protégés contre le licenciement, même en cas de difficultés économiques de leur employeur.

Il convient de circonvenir ce risque inflationniste sur les salaires par des dispositions appropriées :

- Nous avons déjà évoqué l'intéressement des salariés aux résultats de la société ou le développement de l'actionnariat des salariés comme première disposition possible.
- Nous avons également indiqué qu'en cas de dépôt de bilan ou de faillite de la société d'emploi durable, les salariés reviennent à une rémunération minimale conventionnelle et doivent

accepter la mobilité géographique pour que leurs contrats de travail soient repris par l'Etat ou par une autre société d'emploi durable. Ils subissent donc une certaine pénalité.

Ces dispositions constituent, nous semble-t-il, une parade efficace contre toute augmentation excessive des salaires mettant en péril la viabilité économique de la société d'emploi durable ou contre toute manipulation des salaires par les dirigeants pour faire bénéficier leurs salariés d'une situation d'avantages acquis lors d'une reprise.

Il importe également de remarquer que les conflits sociaux devraient être financièrement moins douloureux pour ces sociétés que pour les entreprises ordinaires. En cas de grève, en effet, les sociétés d'emploi durable perdent des prestations mais elles économisent en contrepartie les salaires qui constituent l'essentiel de leurs coûts. Cette observation peut amener les salariés à modérer le recours à ce type d'action pour obtenir des augmentations excessives.

Il est même permis de penser que les attitudes des salariés seront moins revendicatives du fait de la sécurité de l'emploi dont ils jouissent et des parcours professionnels qui leur sont ouverts. Ne disposeront-ils pas d'un service permanent de conseil et d'un service commercial pour les aider à gérer leur carrière ? Cela a un prix que les sociétés d'emploi durable pourront leur faire valoir. Les enquêtes sur les aspirations des salariés montrent en effet que le niveau de salaire vient souvent après l'intérêt du travail et les perspectives d'avancement.

C/ Eléments contributifs de la rentabilité des sociétés d'emploi durable

Pour que les sociétés d'emploi durable puissent se développer, elles devront trouver des investisseurs et recruter des managers de qualité. Il leur faudra aussi financer des bureaux, des équipements informatiques, des annonces et de la publicité, des recrutements, de la formation ainsi qu'un besoin en fonds de roulement et les réserves obligatoires qu'elles sont tenues de maintenir à un niveau proportionnel à leur activité.

Ces sociétés doivent donc réaliser des profits. C'est une condition nécessaire pour attirer les investisseurs et avoir des managers professionnels. On n'a guère trouvé en effet de meilleurs moyens pour attirer des capitaux et des personnes dans des secteurs économiques nouveaux et risqués.

Comment ces sociétés dégageront-elles cette rentabilité nécessaire à leur développement ? Les cinq éléments suivants seront déterminants :

1/ Des exonérations de charges et des avantages fiscaux suffisants pour permettre à ces sociétés de couvrir le coût des périodes d'inactivité de leurs salariés et une partie de leurs coûts d'encadrement. Ces avantages financiers devraient correspondre aux économies que les sociétés permettent à la collectivité d'économiser en réduisant le chômage et la précarité. Nous avons estimé leur montant à 7 ou 8 % de la masse salariale, en estimant que ce montant devrait être un peu supérieur aux cotisations d'assurance chômage payées actuellement par les entreprises privées. Ce sera à l'Etat d'en fixer le montant précis en observant ce qu'apportent réellement ces sociétés en termes de services et de dynamisme économique.

2/ Une facturation des services qui se situe un peu au-dessus du prix de la main d'œuvre embauchée directement par les entreprises. Les entreprises utilisatrices devraient accepter un tel surcoût si la qualité des prestations offertes par les sociétés d'emploi durable est bonne car l'externalisation de la gestion des ressources humaines leur apporte le « plus » de la flexibilité.

Beaucoup d'entreprises hésiteront peut-être à prendre des personnes sur lesquelles elles estimeront avoir moins de prise. D'autres trouveront au contraire qu'en passant par une société d'emploi durable, elles auront l'assurance que les personnes restent chez elles parce qu'elles s'y sentent bien et non par peur de se trouver au chômage. La durée des missions pouvant être illimitée, les entreprises disposeront en fait d'une possibilité supplémentaire pour s'attacher les employés qu'elles apprécient. Si ces derniers ne souhaitent pas être embauchés directement afin de pouvoir

bénéficier d'un parachute en cas de difficulté économique de leur employeur, elles pourront s'entendre avec une société d'emploi durable pour que celle-ci les embauche et les délègue chez elles. On accroîtra ainsi la fluidité du marché du travail en permettant des changements d'affectation plus rapides et en ajustant davantage les missions et les conditions d'emploi aux desiderata des salariés et des employeurs.

3/ Des rémunérations qui se situent au niveau ou un peu au-dessous du salaire moyen du marché. Même si l'obligation d'accepter toutes les missions confiées est contraignante pour les salariés, la sécurité de l'emploi et l'appui fourni par les sociétés d'emploi durable pour les aider à évoluer dans leur parcours professionnel représentent des avantages appréciables. Cela devrait attirer un nombre conséquent de candidats vers ces sociétés et se traduire par une certaine modération des salaires d'embauche (6)

4/ Un faible taux d'inactivité inter-contrat et un faible taux de sous-emploi des qualifications des salariés. Ces taux, qui mesurent la capacité du management des sociétés d'emploi durable à trouver des missions correspondant exactement aux qualifications de leurs salariés et à faire évoluer ces qualifications dans le temps en fonction des besoins du marché, seront de bons indicateurs de gestion. Ces sociétés devront pour cela anticiper de façon approfondie et sur un large horizon de temps l'évolution du marché du travail, ce qui est une fonction essentielle mal assurée aujourd'hui et insuffisamment reliée aux stratégies de formation et d'évolution de carrière des salariés.

5/ Un coût d'encadrement réduit, c'est-à-dire une structure non pléthorique et efficace pour gérer les sociétés et tous les salariés qui dépendent d'elles. Alors que dans les sociétés actuelles de travail temporaire, il faut compter un permanent pour gérer 20 à 30 équivalents temps plein tout au long de l'année, on peut estimer que, dans les sociétés d'emploi durable, un permanent devrait suffire pour gérer de 50 à 80 salariés. Dans l'intérim ordinaire, en effet, les missions changent en moyenne plus de 6 ou 7 fois dans l'année tandis que les missions des salariés en emploi durable devraient être beaucoup longues et nécessiter moins de travail pour trouver de nouvelles affectations. Il n'y aura pas le *turnover* que connaissent les sociétés d'intérim, qui génère une part importante de leur charge de travail. Par ailleurs, même si l'accompagnement des salariés est plus approfondi dans les sociétés d'emploi durable, ces salariés seront des personnes connues et stables une fois leur recrutement effectué.

Au final, les sociétés d'emploi durable devraient dégager des marges du fait des avantages financiers qui leur seront accordés, mais également grâce à l'efficacité de leur management ainsi qu'à la flexibilité et à la sécurité de l'emploi qu'elles apportent sur le marché du travail. Elles devraient donc pouvoir se développer à un rythme soutenu. (*Voir en annexe 1 un modèle financier sur la rentabilité et le développement des sociétés d'emploi durable.*)

3. Critiques relatives à l'acceptation sociale et politique

A/ Création de nouvelles inégalités sur le marché du travail

Entre un secteur public caractérisé par la sécurité de l'emploi et un secteur privé traditionnel caractérisé par la précarité de l'emploi, les sociétés d'emploi durable vont introduire un troisième type de situation d'emploi : l'emploi privé durable.

Certes, c'est une inégalité supplémentaire puisque certains salariés en bénéficieront et d'autres pas. Mais il nous semble qu'une telle innovation apporte un progrès.

(6) Un Sondage IFOP effectué pour la Gazette des Communes et Le Monde publié le Mercredi 6 avril 2005, indique que les trois quarts des 15-30 ans (76%) jugent la Fonction publique attractive, principalement pour la garantie de l'emploi, ce qui montre l'attrait que pourraient exercer les sociétés d'emploi durable sur le marché du travail.

Devrait-on renoncer à ce progrès parce que tous ne peuvent y accéder ? Avec John RAWLS (7), nous devons considérer qu'une décision qui apporte un progrès à certains sans nuire aux autres est une décision juste et bonne et donc ne pas nous inquiéter outre mesure de cette critique.

Remarquons aussi qu'en rapprochant les statuts du public et du privé, les sociétés d'emploi durable peuvent ouvrir des possibilités d'orientations nouvelles à certains salariés de la fonction publique et créer des passerelles entre ces deux mondes.

Mais ne va-t-on pas laisser sur le bord du chemin les personnes les moins employables ?

C'est déjà malheureusement ce qui se passe sur le marché du travail actuel. Les sociétés d'emploi durable ne résoudre pas ce problème, du moins dans un premier temps. Elles vont commencer par écrémer le marché de l'emploi en recrutant les meilleurs éléments et en laissant de côté les autres, car c'est une logique normale de marché. Cela facilitera leur démarrage et leur développement en leur permettant de dégager une rentabilité suffisante pour attirer les investisseurs et pour constituer les réserves obligatoires exigées d'elles. Tant qu'elles ne représenteront qu'une faible partie des effectifs salariés totaux, elles resteront très fragiles puisqu'elles serviront de tampon aux entreprises utilisatrices pour ajuster leurs effectifs en cas de variation d'activité. Toute baisse de conjoncture économique risque donc de les mettre en péril si elles ne parviennent pas à être solides financièrement. C'est pourquoi il semble prudent de laisser jouer cette logique au départ.

Mais au fur et à mesure de leur développement, les sociétés d'emploi durable devront recruter des salariés au-delà du cercle des meilleurs éléments. Comme le dispositif comporte un effet de cliquet, à savoir que leurs salariés ne peuvent pas être licenciés, ces sociétés auront un rôle de plus en plus positif et important dans la lutte contre le chômage. La population exempte définitivement de chômage augmentera et les bouleversements liés aux restructurations ou aux crises conjoncturelles de certains secteurs n'auront plus le même impact sur l'emploi. La collectivité y trouvera donc son compte.

Il n'est pas exclus non plus de voir se développer, avec un soutien particulier de l'Etat, des sociétés d'emploi durable spécialisées dans l'insertion de personnes éloignées de l'emploi. Les Pays-Bas ont montré ce qu'il était possible de faire dans ce domaine avec la création de l'agence d'intérim START dont le développement et l'efficacité ont été particulièrement remarquables. (Voir dans l'annexe 2 le paragraphe relatif au rôle de l'intérim dans l'insertion des publics en difficulté).

B/ Coût / bénéfice pour la collectivité

a/ Risque de défaillances en série

Nous avons dit que l'Etat doit se porter garant des contrats de travail des salariés en cas de défaillance des sociétés. Cette garantie pourrait engendrer un risque important pour la collectivité s'il se produisait des défaillances en série par suite, par exemple, d'une crise économique grave. Il convient donc qu'en cas de difficulté générale sur le marché de l'emploi, l'Etat aide activement les sociétés d'emploi durable de façon à éviter ce genre de situation, comme nous l'avons déjà indiqué.

Pour justifier aux yeux de l'opinion publique cette intervention de l'Etat, il convient d'évoquer ce qui se produit aujourd'hui en cas de crise économique : le chômage augmente fortement, les indemnités et les aides à verser s'envolent et les recettes de l'Etat diminuent. Ce n'est pas une situation meilleure que celle d'avoir à aider des sociétés d'emploi durable à passer un cap difficile, car ces sociétés contribuent à retarder l'intervention de l'Etat grâce à leurs réserves financières et grâce aux mesures qu'elles peuvent prendre pour affecter temporairement leurs salariés là où il y a encore des possibilités d'emploi.

(7) John RAWLS « Théorie de la justice », Le Seuil 1997.

En outre, ces sociétés continuent à maintenir les revenus de leurs salariés. Elles jouent donc un rôle de régulateurs plutôt que d'accélérateurs de crises, et il serait malvenu de considérer la garantie et les avantages que leur accorde l'Etat comme un cadeau ne bénéficiant pas à la collectivité dans son ensemble.

b/ Risque de détournement des exonérations et avantages financiers par certaines entreprises

Les grandes entreprises seront peut-être tentées de profiter des exonérations de charges et avantages financiers en créant elles-mêmes des sociétés d'emploi durable pour y faire entrer leurs salariés. Y aurait-il lieu de s'en plaindre et devrait-on considérer de telles initiatives comme un détournement des avantages accordés ?

Certainement pas. Rappelons tout d'abord que les exonérations de charges accordées ne devraient pas aller au-delà des économies qu'elles permettent à la collectivité de réaliser. Celle-ci ne sera donc pas perdante quels que soient les promoteurs des sociétés d'emploi durable.

Ensuite, comme les sociétés d'emploi durable créées par une entreprise pour ses propres salariés sont soumises aux mêmes règles que les autres, elles seront tenues de trouver des emplois à l'extérieur en cas de baisse importante d'activité chez elles. C'est alors qu'apparaîtra le bénéfice du dispositif. Il incitera en effet ces entreprises à anticiper le risque de chômage, à se préoccuper de l'emploi de leurs salariés de façon plus globale et à plus long terme, et à leur proposer des formations en conséquence. Il les obligera en outre à accumuler des réserves financières jouant le rôle de caisse d'assurance chômage pour leurs salariés.

c/ Poids des sociétés d'emploi durable dans la vie économique et sociale

Les sociétés d'emploi durable ne vont-elles pas devenir au cours du temps des acteurs puissants du marché de l'emploi et de l'économie en général ? Ne risque-t-on pas de les voir jouer un rôle qui devrait normalement revenir à l'Etat dans le domaine économique et social ?

Il faut plutôt voir les sociétés d'emploi durable comme *des corps intermédiaires nouveaux* sur lesquels l'Etat pourra s'appuyer pour mener des politiques de l'emploi plus efficaces, en accordant par exemple des exonérations de charges ou des aides plus élevées pendant les premières années pour l'embauche de catégories de personnes particulières telles que les jeunes non diplômés, les personnes handicapées ou les personnes ayant dépassé la cinquantaine.

Les sociétés d'emploi durable qui auront accepté d'embaucher des personnes relevant de ces catégories bénéficieront d'un avantage supplémentaire pour réduire leurs coûts salariaux pendant un certain temps. Mais au-delà de cette période, ces personnes continueront à faire partie de leur personnel et les aides exceptionnelles s'arrêteront. Ces sociétés auront donc intérêt à développer très activement l'employabilité de ces personnes pour qu'elles puissent, à terme, s'intégrer dans le monde économique dans des conditions ordinaires. L'aide supplémentaire temporaire accordée aura ainsi contribué à une insertion réelle et définitive de ces personnes.

De tels corps intermédiaires manquent cruellement aujourd'hui, ce qui explique les problèmes d'exclusion que la plupart des dispositifs actuels ne parviennent pas à résoudre durablement parce que, quand ces dispositifs s'arrêtent, beaucoup de ceux qui en avaient bénéficié retombent dans la difficulté ou la précarité.

Les sociétés d'emploi durable devront développer activement la formation de leurs salariés pour maintenir leur employabilité. Elles permettront à certains de sortir des déterminismes actuels liés au niveau de la formation initiale en facilitant les passages d'une qualification à une autre, d'un statut à un autre. C'est l'ascenseur professionnel et social qui sera ainsi remis en marche en faveur de ceux qui n'ont pas eu la chance de bénéficier d'une bonne formation initiale.

Ces sociétés devraient ainsi devenir des partenaires écoutés dans le domaine de l'orientation, de la formation initiale, de l'apprentissage et des dispositifs de formation permanente. En diminuant la population exposée au chômage, elles diminueront les risques d'exclusion et renforceront la cohésion sociale.

Elles ne devraient donc pas constituer une menace pour l'Etat mais un maillon efficace dans l'organisation économique et sociale, tout particulièrement dans la lutte contre l'exclusion.

Pour les salariés qui ne bénéficieront pas de contrats durables d'emploi, l'Etat devra continuer à jouer son rôle et à organiser la solidarité vis-à-vis des personnes au chômage ou en difficulté, car c'est son devoir. Mais il pourra mieux assumer cette mission dans la mesure où il sera déchargé de la gestion des accidents de carrière des salariés dépendant des sociétés d'emploi durable. Il s'instaurera ainsi une complémentarité active entre l'Etat et ces sociétés, en libérant les structures publiques d'une partie des tâches d'accompagnement et de réinsertion des actuels demandeurs d'emploi.

d/ Bénéfices à plus long terme

Au cours du temps, des gains additionnels apparaîtront pour la collectivité. L'activité économique sera plus soutenue grâce à une meilleure compétitivité des entreprises. Les salariés bénéficiant de contrat durable d'emploi auront l'assurance de conserver leur rémunération de base quelles que soient les circonstances. Ils hésiteront donc moins à prendre des risques dans leur vie professionnelle pour explorer de nouveaux métiers ou dans leur vie privée, par exemple pour s'endetter en vue de l'acquisition de biens durables tels qu'un logement ou des biens d'équipement.

La stabilité des revenus et l'aide professionnelle apportée aux personnes peuvent aussi éviter certains des maux qui frappent des chômeurs de longue durée, tels que l'alcoolisme, l'instabilité familiale, l'exclusion sociale. C'est la société dans son ensemble qui y gagnera, aussi bien sur un plan économique que sur un plan humain et social.

C/ Oppositions et résistances prévisibles

a/ Syndicats de salariés

Il faut s'attendre à ce que les syndicats de salariés critiquent cette innovation pour des raisons idéologiques, du fait notamment des obligations imposées au salarié. Ces syndicats demanderont peut-être la création de sociétés d'emploi durable sous la forme d'établissement public ou refuseront que ces sociétés puissent imposer aux salariés des missions ne correspondant pas à leurs qualifications.

Nous avons déjà répondu à la critique faite au statut privé des sociétés en montrant combien les risques de dérives étaient probables sans le garde-fou donné par la sanction financière.

Quant à l'obligation faite aux salariés d'accepter toutes les missions proposées, elle fera sans doute l'objet d'articles spécifiques d'une convention collective ou de règlements intérieurs, afin qu'elle ne soit pas à la source de nombreux contentieux.

Dans ce domaine et sans doute dans beaucoup d'autres, le dialogue social sera nécessaire. Mais on peut penser que les bénéfices apportés aux salariés par les contrats durables d'emploi pèseront suffisamment lourd pour venir finalement à bout des oppositions idéologiques.

b/ Organismes touchés par le changement

L'innovation proposée suscitera sans doute aussi des résistances de la part des organismes actuels - UNEDIC, ASSEDIC, ANPE, AFPA - s'occupant de l'emploi, de l'orientation, de l'insertion ou de la formation permanente. Même si les sociétés d'emploi durable ne prétendent pas remplacer ces organismes mais entendent coexister avec eux, elles seront vues comme une menace pour leurs activités.

C'est vrai. Mais la priorité n'est-elle pas de répondre d'abord et le mieux possible aux besoins des personnes qui peuvent être touchées par les licenciements et le chômage - et non pas de pérenniser des institutions aussi méritantes soient-elles ? Or le problème du chômage est d'une telle gravité que l'action des organismes actuels ne suffira sans doute pas à changer la situation. C'est pourquoi il nous paraît utile, voire nécessaire, de permettre l'émergence de structures et de dispositifs nouveaux à côté des structures existantes et de comparer leur efficacité.

Si les sociétés d'emploi durable ont du succès et se développent comme nous le pensons, l'activité des organismes existants décroîtra certainement. Cela prendra du temps, ce qui devrait permettre de préparer la reconversion de leurs employés dans de bonnes conditions. L'Etat pourra peut-être créer lui-même un établissement à caractère industriel et commercial du même type que les sociétés d'emploi durable pour gérer certains personnels de la fonction publique, notamment les contractuels qui connaissent une précarité professionnelle comparable à celle des salariés du privé. Un tel établissement offrirait de bonnes opportunités d'emploi pour le personnel de ces organismes car il est déjà formé et donc susceptible d'être rapidement opérationnel dans cette activité.

III MISE EN ŒUVRE

1/ Un contexte économique et social favorable

De nombreux facteurs permettent de penser que la période actuelle est particulièrement favorable pour la création en France de sociétés d'emploi durable, avec de fortes chances de succès et une bonne acceptation par l'opinion publique.

A/ La situation actuelle de l'emploi

- La situation actuelle de l'emploi en France n'est pas bonne. Le taux de chômage reste très élevé, notamment chez les jeunes, les personnes issues de l'immigration, les actifs de plus de 50 ans et les personnes handicapées. Mais en même temps, de nombreux postes sont à pourvoir aujourd'hui dans des secteurs particuliers comme le bâtiment, la restauration, les services aux personnes. Et le papy boom aidant, de nombreux autres postes vont être à pourvoir dans tous les secteurs qui avaient fortement recruté dans les années 60 ou 70.

Face à cette situation, peu de mesures ont été prises pour ajuster l'offre de compétences à la demande actuelle et future. On risque donc de constater une inadéquation croissante entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi, générant ainsi un chômage qui ne devrait pas exister. Les sociétés d'emploi durable devraient aider à résorber une partie de ce chômage, car l'une de leurs principales missions sera précisément d'anticiper les besoins de compétences et d'apporter aux personnes dont elles ont la charge les moyens d'évoluer vers les secteurs demandeurs par la formation et des parcours professionnels adaptés.

- D'autres tensions ne manqueront pas d'apparaître sur le marché du travail du fait également des évolutions technologiques et de la mondialisation. Le marché de l'emploi sera sans doute de plus en plus mobile et on connaîtra des déplacements rapides d'emplois d'un secteur à un autre. Des entreprises fermeront tandis que d'autres naîtront ou se développeront. Il importe donc d'organiser la mobilité professionnelle des personnes, de faire évoluer leurs compétences et de suivre ces personnes à un niveau plus global que celui d'une entreprise ou même d'un secteur professionnel. Les sociétés d'emploi durable rendront ce service.

B/ L'opinion publique accepte de plus en plus mal les licenciements économiques, même accompagnés de plans sociaux favorables. L'économie libérale et son image en souffrent. Les sociétés d'emploi durable permettront de réconcilier les citoyens avec leurs entreprises et l'économie de marché. Il est d'ailleurs probable que cette opinion admettra finalement comme légitime la contrainte faite aux salariés d'accepter un travail ne correspondant pas exactement à leur qualification, si cette mesure permet à ces salariés de changer d'emploi sans passer par le drame du chômage et sans être livrés totalement à eux-mêmes.

Il n'est pas exclu non plus que le fait de demander à des personnes d'assurer temporairement certaines tâches ou missions de moindre qualification que la leur ne contribue pas à revaloriser certains métiers, à améliorer les services rendus à la population et à renforcer ainsi la cohésion sociale.

C/ Les structures étatiques ou para étatiques ont besoin d'être allégées et modernisées.

Le changement proposé transfère en partie au secteur privé la gestion de la sécurité de l'emploi en contrepartie de certains allègements financiers. Cela devrait permettre de simplifier les systèmes d'aide dont la complexité devient effarante à force d'empilement de mesures catégorielles. Le bénéfice de ce changement sera de rendre le système à la fois plus efficace et plus lisible pour tous. Il devrait également contribuer à diminuer les prélèvements obligatoires tout en réduisant les risques d'aggravation du déficit public.

D/ C'est aussi une façon d'entretenir la compétitivité des entreprises en levant un frein à leur développement. En leur redonnant la possibilité d'ajuster plus librement leurs effectifs, on les aide

à mieux répondre aux défis de la globalisation. Parallèlement, en redonnant confiance dans l'avenir aux salariés, on soutient la consommation et on favorise le recours au crédit pour l'achat de biens durables. C'est l'activité économique dans son ensemble qui en bénéficiera.

Certes, il restera d'autres freins à lever pour moderniser nos structures économiques et sociales. Mais si le changement apporté par les sociétés d'emploi durable est ressenti comme positif, il rendra la voie plus facile pour d'autres changements ou d'autres réformes à venir.

2/ Dispositions à prévoir pour la mise en place des sociétés d'emploi durable

La réglementation et la législation à prévoir pour la mise en place des sociétés d'emploi durable portent sur les quatre champs suivants :

A/ Statut juridique

Dans ce domaine, la diversité actuelle des statuts possibles pour exercer une activité commerciale devrait convenir et on ne voit pas la nécessité d'imaginer de statuts particuliers pour les sociétés d'emploi durable. On peut simplement exiger que leur objet social soit bien formulé et les situe explicitement dans le champ de l'emploi durable.

B/ Agrément et engagement de l'Etat

Pour pouvoir bénéficier des aides et des garanties de l'Etat, les sociétés d'emploi durable devraient obtenir un agrément de l'Etat leur accordant :

- des aides financières sous forme d'exonérations de charges sur les salaires des personnes qu'elles emploient effectivement en contrat durable d'emploi ainsi que certains avantages fiscaux à définir.
- la garantie que les contrats des salariés seront repris par l'Etat en cas de défaillance, en attendant de trouver une autre société d'emploi durable qui les reprenne.

En contrepartie, les sociétés d'emploi durable doivent s'engager à :

- se soumettre au contrôle de l'Etat sous des formes à préciser.
- constituer des réserves obligatoires proportionnelles à leur chiffre d'affaires et avoir à l'actif, en contrepartie de ces réserves, des valeurs de placement non spéculatives.
- régulariser le montant de ces réserves obligatoires dans un délai maximum de trois ans en cas de diminution de ces réserves en dessous du seuil exigé.
- ne procéder à aucun licenciement économique.
- à déposer leur bilan et à être placées sous tutelle de l'Etat en cas de difficultés économiques graves, notamment en cas d'impossibilité de maintenir les réserves obligatoires au niveau exigé.

C/ Contrat durable d'emploi et convention collective (droit social)

Le champ d'application du contrat durable d'emploi devrait exclure les dirigeants de ces sociétés pour permettre de s'en séparer en cas de mauvaise gestion. Nous avons indiqué pourquoi.

L'ensemble des dispositions, définissant les droits et obligations des sociétés d'emploi durables devraient faire l'objet d'une convention collective particulière, sur le type de celles qui régissent aujourd'hui les salariés permanents des sociétés de travail temporaire. Elle devrait notamment préciser :

- que le contrat durable d'emploi est non résiliable par la société d'emploi durable, sauf pour faute grave de la part du salarié.
- que le salarié est dans l'obligation, quelle que soit sa qualification, d'accepter toutes les missions, formations ou tâches qui lui sont demandées, sous peine de faute grave.
- que le salarié a droit à une rémunération qui ne peut être inférieure à un minimum conventionnel en période d'inactivité et à un plein salaire correspondant à sa qualification dès qu'il a accepté une mission quelle qu'elle soit et cesse d'être inactif.

- qu'en cas de défaillance de la société d'emploi durable, ce salarié ne peut s'opposer à la reprise de son contrat par une autre société d'emploi durable, même éloignée, et que dans l'attente de cette reprise, l'Etat assure la continuité de ce contrat et lui assure sa rémunération minimale conventionnelle.

D/ Contrat de prestations de services des sociétés (droit commercial)

Les dispositions particulières suivantes du droit commercial devraient être prévues dans les contrats de services :

- Les sociétés d'emploi durable peuvent déléguer leur personnel pour tout type de mission, sans restriction sur le motif, la durée ou le renouvellement de cette mission.
- Les factures des sociétés d'emploi durable doivent être réglées au comptant. En cas de contestation, la facture est normalement due, sauf recours en référé devant un arbitre désigné par le Tribunal de Commerce.
- Les sociétés d'emploi durables doivent être considérées comme des créanciers privilégiés, de même rang que le personnel permanent des entreprises clientes, en cas de règlement judiciaire ou de liquidation de ces clients.

Cet ensemble de dispositions, qui est relativement léger, devrait suffire, nous semble-t-il, à permettre la mise en place concrète des sociétés d'emploi durable.

3/ Une opportunité pour les sociétés de travail temporaire

Les sociétés de travail temporaire ou de délégation de personnels sont sans doute les mieux placées pour gérer et développer des sociétés d'emploi durable et pour en apprécier l'intérêt, car il s'agit d'un métier très proche de celui qu'elles pratiquent déjà.

- Elles possèdent en effet les savoir-faire, les structures humaines et de management, la logistique, les réseaux et les fichiers nécessaires pour gérer efficacement cette activité. Les quelques compétences dont elles pourraient manquer leur sont accessibles car elles les utilisent déjà directement ou indirectement, que ce soit en recrutement, coaching, outplacement, psychologie, évaluation des compétences, gestion de la formation. Il leur est d'ailleurs facile de s'associer ou d'absorber des cabinets spécialisés pour se renforcer dans ces différents domaines si nécessaire.

- Alors que le marché du travail temporaire est en stagnation ou en croissance lente, le marché des sociétés d'emploi durable a un très fort potentiel car il n'est pas encore investi si ce n'est par quelques sociétés spécialisées faisant de la délégation de personnels dans des domaines tels que l'informatique ou la maintenance. Les sociétés d'intérim peuvent donc trouver là une source importante de croissance sans devoir procéder à de lourds investissements grâce aux structures dont elles disposent déjà.

- Le marché des sociétés d'emploi durable sera sans doute beaucoup moins sensible aux aléas de la conjoncture économique que le marché du travail temporaire, ce qui est une raison supplémentaire pour les sociétés d'intérim de s'y intéresser. En effet, cette forme d'emploi devrait concerner un nombre de plus en plus grand de personnes embauchées auparavant en CDI par les entreprises utilisatrices. Cela devrait conduire à des variations moins brutales dans les effectifs employés quand surviennent des variations d'activité. C'est donc un marché plus stable et à la croissance plus assurée que le marché actuel de l'intérim.

Les contacts que nous avons pris avec des sociétés d'intérim nous ont montré que ces remarques ne sont pas de simples supputations. Plusieurs grandes sociétés de travail temporaire se dirigeraient effectivement et rapidement sur ce marché s'il venait à s'ouvrir.

CONCLUSION

A une époque où l'on parle de développement durable et de protection des ressources naturelles, il est difficile d'admettre que la ressource humaine ne soit pas la mieux respectée. Jeter des salariés hors du marché du travail comme des « Kleenex » et les exclure de la vie économique lorsque l'entreprise n'en a plus besoin n'est pas une pratique digne d'une société avancée. Cette pratique est d'ailleurs largement condamnée par l'opinion publique qui s'émeut à juste titre des licenciements économiques et de leurs conséquences pour les personnes licenciées.

Mais on a voulu jusqu'à présent exiger de l'entreprise qu'elle résolve elle-même ce problème en son sein, fût-ce au détriment de sa compétitivité. Or en procédant ainsi, on s'enferme dans une impasse puisqu'on affaiblit l'entreprise et on pénalise à terme le développement de l'emploi lui-même. Ce n'est donc pas en renforçant le droit social ou en pénalisant davantage les entreprises qui licencient qu'on peut en sortir. Il faut chercher des voies de progrès à d'autres niveaux.

C'est ce que nous avons fait en proposant d'introduire sur le marché du travail de nouveaux acteurs, centrés sur la gestion de la ressource humaine : les sociétés d'emploi durable.

Nous avons montré comment ces sociétés peuvent concilier à la fois la sécurité de l'emploi pour les salariés et la flexibilité de l'emploi pour les entreprises. Nous avons présenté les dispositions pratiques à prendre pour créer ces sociétés et garantir leur bon fonctionnement. Nous nous sommes appliqués à analyser les mécanismes de régulation qui garantissent que les changements proposés ne conduisent pas à des aberrations ou à des risques inacceptables pour la collectivité. Nous avons anticipé en cela plusieurs des critiques et objections pouvant être faites à cette proposition.

Nous avons enfin montré que certaines sociétés, notamment les entreprises de travail temporaire, sont suffisamment outillées et expérimentées pour s'intéresser à de telles activités et les gérer efficacement.

Nous espérons avoir ainsi convaincu qu'une solution de progrès existe pour éviter les affres des licenciements économiques et du chômage. Il reste maintenant à passer aux actes.

Pour cela, un nouveau type de partenariat doit s'instaurer entre l'Etat et la société civile en vue d'un même but : développer l'emploi durable et contrer les effets du chômage. Dans ce partenariat, l'Etat impulse des politiques, définit des règles, exerce un contrôle et se propose comme garant ultime en cas de défaillance des acteurs privés, tandis que les partenaires civils assurent la gestion des dispositifs dans un cadre concurrentiel ordinaire selon les règles définies et les normes fixées par l'Etat. Il s'agit d'une subsidiarité bien comprise et non pas d'un abandon par l'Etat à la sphère privée de ses responsabilités sociales et économiques.

Ce mode de gouvernance, encore peu développé en France, est porteur de progrès dans l'action publique. Si, comme nous l'espérons, les gouvernants prennent les dispositions nécessaires à ce premier changement dans la gestion de l'emploi, nous aurons non seulement progressé dans le domaine de l'emploi mais également ouvert de nouvelles voies pour d'autres réformes.

Nous sommes prêts, quant à nous, à y consacrer du temps et de l'énergie en pensant à toutes celles et tous ceux qui, dans notre société, sont laissés de côté.

ANNEXE 1
MODELE FINANCIER SUR LA RENTABILITE
ET LE DEVELOPPEMENT DES SOCIETES D'EMPLOI DURABLE

1- Rentabilité prévisionnelle des sociétés d'emploi durable. Esquisse chiffrée.

Marge en % du Chiffre d'affaires dégagée :

- par les exonérations de charges : +7 % de gain sur les coûts salariaux ordinaires
- par la flexibilité apportée aux clients : +5% par rapport au prix marché de la main d'œuvre
- par la sécurité apportée aux salariés : +3 % de gain sur les niveaux salariaux du marché

MARGE AVANT ALEAS ET GESTION 15 % du CA

- taux moyen intercontrat - 6 % (inclut les temps de formation)
- coût d'encadrement (*) - 2,5 % (à comparer à un coût de 5 à 6% en intérim)
- autres charges - 1,5 % (inclut les amortissements pour 0,2 à 0,3%)

TOTAL FRAIS ALEAS ET DE GESTION 10 % du CA

RESULTAT D'EXPLOITATION 5 % du CA

(*) On estime le taux de permanents de ces sociétés à 2% des salariés pour un coût d'environ 2,5% du chiffre d'affaires, à rapprocher du taux de 4 % en effectif et de 5 à 6 % en pourcentage du chiffre d'affaires en moyenne pour les sociétés de travail temporaire.

2- Exemple chiffré du développement d'une société d'emploi durable sur les 6 premières années.

Avec un résultat d'exploitation de 5% avant impôt société (IS), une société d'emploi durable devrait pouvoir croître par autofinancement à un rythme très élevé durant les premières années.

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année	6ème année
CA HT en montant	100	200	400	600	900	1 350
Croissance du CA en %		100%	100%	50%	50%	50%
Résultat net (RN) en montant	5	10	20	18	27	40
RN en % du CA (*)	5%	5%	5%	3%	3%	3%
RN cumulé en montant	5	15	35	53	80	120
CA moyen des 3 dernières années	100	150	230	400	630	950
Réserves obligat (10% CA moyen)	10	15	23	40	63	95
RN après affectation aux réserves	0	0	12	13	17	25

(*) On se base sur une exonération d'IS les 3 premières années, puis sur un taux d'IS de 40 % après

3- Limitation du taux de développement de ces sociétés par autofinancement due à l'obligation de constituer des réserves égales à 10% du Chiffre d'affaires (CA).

On suppose qu'en sus des réserves, les besoins à financer en investissements et en besoins supplémentaires en fonds de roulement sont de 5% de l'accroissement annuel du CA.

BESOINS A FINANCER (estimés)

Investissements supplémentaires	2% de l'accroissement du CA
Besoins supplémentaire en Fonds de Roulement	3% de l'accroissement du CA
Augmentation des réserves obligatoires	10% de l'accroissement du CA
TOTAL	15% de l'accroissement du CA

Le taux de croissance maximal du CA s'obtient en divisant par 0,15 (=15%) le cash flow net généré par l'exploitation. D'où une croissance maximale par autofinancement (sans distribution de dividendes) de :

- 40 %** avec un cash flow net **de 6% du CA**
- 33 %** avec un cash flow net **de 5% du CA**
- 20 %** avec un cash flow net **de 3% du CA**
- 13 %** avec un cash flow net **de 2% du CA**

ANNEXE 2

LA POLITIQUE DE L'EMPLOI AUX PAYS-BAS LE MODELE « POLDER »

Remarques préliminaires :

Cette note s'inspire largement :

1/ des rapports sur le Travail Intérimaire en Europe rédigés à la suite des voyages d'étude effectués du 11 au 15 octobre 2004 en Belgique, Autriche et Pays-Bas par la promotion d'Inspecteurs élèves du travail 2004, rapports publiés par l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP) et disponible sur Internet à l'adresse :

http://www.institut-formation.travail.gouv.fr/doc/2005_voyage_iet_Travail_interimaire_europe.pdf

2/ de la note de synthèse sur les Pays-Bas publié par le site :

<http://www.politiquessociales.net/pays/pays-bas/synthese.html>

Par ailleurs, la plupart des chiffres cités proviennent d'EUROSTAT 2004 accessible à partir du site :

http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL

Nous avons généralement choisi de retenir les chiffres de l'Union européenne à 15 plutôt que ceux de l'Europe à 25 lorsque nous faisons référence aux moyennes européennes, car les 10 pays entrés récemment ont des niveaux de développement hétérogènes pouvant créer des distorsions dont il est difficile de rendre compte dans ces statistiques.

INTRODUCTION

Comme le Royaume-Uni et le Danemark, les Pays-Bas ont un taux de chômage bien inférieur à la moyenne européenne et un taux d'emploi supérieur. Ce n'est sans doute pas le fruit du hasard. Les Pays-Bas ont en effet procédé dès les années 1990 à de vastes réformes pour redynamiser l'emploi en cherchant à concilier la flexibilité et la sécurité. Le modèle « polder » auquel ces réformes ont conduit diffère sur bien des points des modèles britanniques et danois, tout en conduisant à des résultats tout aussi remarquables.

En un peu plus de 15 ans, en effet, les Pays-Bas ont réussi à éliminer pratiquement le chômage structurel. Le taux de chômage est passé de 9,2% en 1983, à 6,6% en 1990, puis à 2,2% en 2001, pour remonter ensuite du fait du ralentissement économique. Ce taux était encore largement inférieur à la moyenne de l'Union européenne en 2004 puisqu'il était de 4,6 % contre 8,1% en moyenne pour l'Europe des 15. Le chômage des jeunes de moins de 25 ans, quant à lui, qui était descendu à moins de 5 % en 2001 est remonté à 8% en 2004, mais il reste bien en-dessous de la moyenne de l'Europe des 15 (16,6% en 2004) et surtout de la France (21,8% en 2004). Par ailleurs, le chômage de longue durée y est particulièrement faible : il ne représentait en 2004 que 1,6 % du chômage total, contre 3,9 % pour la France et 3,3 % pour l'Union des 15.

Certains ont cherché à expliquer cette baisse du chômage par une baisse d'activité, notamment par le nombre très important de Néerlandais considérés comme invalides, ou encore par l'importance qu'ont pris les programmes d'emploi subventionné au cours des dernières années. Or la bonne performance de l'emploi aux Pays-Bas s'est accompagnée d'une augmentation générale de la participation à l'emploi, du fait notamment de l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail depuis une vingtaine d'années. Le taux d'emploi aux Pays-Bas est désormais de 73 %, ce qui est supérieur à l'objectif de l'Union européenne en matière d'emploi pour l'année 2005. Il est particulièrement élevé pour les jeunes de 15 à 24 ans (66% contre seulement 30,4 % en France en 2004). La diminution du chômage aux Pays-Bas est donc bel et bien due à une forte croissance de l'emploi.

Comment les Pays-Bas sont-ils parvenus à cette performance ?

C'est après que le pays ait connu au cours des années 1980 et 1990 un taux élevé de chômage et un fort développement des formes atypiques d'emploi : CDD, intérim, contrats courts, sous-traitance... que des réformes ont été décidées et mises en œuvre. Les employeurs réclamaient une plus grande flexibilité de l'emploi, notamment un assouplissement des règles sur le licenciement,

dont la rigidité était responsable, selon eux, du développement du travail atypique et du chômage. De leur côté, les salariés accusaient les employeurs de contourner les lois sur la sécurité d'emploi et de dégrader les conditions de travail ; ils réclamaient une plus grande sécurité pour le nombre croissant de travailleurs intérimaires ou à temps partiel. Il fallait donc trouver les moyens d'améliorer à la fois la flexibilité de l'emploi et assurer la sécurité pour les salariés.

Les Pays-Bas ayant une longue pratique de la régulation économique et sociale par la négociation tripartite (salariés, employeurs et gouvernement), c'est par la négociation qu'ont été élaborées trois séries de mesures qui forment ce qu'on appelle le modèle « polder ».

Ces mesures concernent :

1/ La flexibilité de l'emploi et du temps de travail

2/ La sécurisation des trajectoires d'emploi des intérimaires

3/ Les dispositions pour favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle et assurer la protection sociale.

Nous allons les présenter, en les complétant par un paragraphe sur certaines autres caractéristiques du modèle « Polder ».

I - LES MESURES POUR L'EMPLOI DU MODELE « POLDER »

1/ Mesures destinées à permettre une plus grande flexibilité de l'emploi et du temps de travail.

A la différence des modèles britannique ou danois de flexisécurité, la solution « polder » mise en œuvre par les partenaires sociaux néerlandais ne diminue pas sensiblement la rigueur de la réglementation relative à la protection de l'emploi ni les contraintes auxquelles sont soumis les employeurs pour embaucher et licencier. Ces contraintes demeurent très fortes, proches de ce qu'elles sont en France pour un CDI. Le salarié néerlandais est bien protégé par son contrat de travail et il n'est pas question pour l'employeur de recourir à la facilité du licenciement pour ajuster ses effectifs.

Pour améliorer la flexibilité, les Pays-Bas ont adopté deux dispositions spécifiques : l'une a concerné le développement de l'emploi intérimaire, l'autre l'ajustement du temps de travail.

a/ La libéralisation du recours à l'intérim :

En 1997, le gouvernement néerlandais a proposé aux partenaires sociaux, dans le cadre de la Fondation du travail qui réunit de façon permanente syndicats d'employeurs et syndicats de salariés sous la supervision de l'Etat, un projet de loi sur « la sécurité et la flexibilité » qui a été adopté en mai 1998 et mis en vigueur le 1er janvier 1999.

La nouvelle législation libéralisait le recours au travail temporaire, tout en donnant au salarié employé par une agence d'intérim des droits nouveaux dont celui de bénéficier d'un contrat de travail à durée indéterminée avec l'agence d'intérim après une certaine ancienneté dans son emploi. Par ailleurs, la législation simplifiait quelque peu les formalités pour effectuer un licenciement si celui-ci survenait pour des raisons économiques, techniques ou organisationnelles. Depuis 1999, le recours à l'intérim est donc libre aux Pays-Bas. Il est autorisé sans condition ni contrainte particulière sur la nature, le motif et la durée des missions, et sans restriction sur les renouvellements de contrat. De façon tout à fait légale, l'employeur peut recourir au même intérimaire sur le même poste de façon indéfinie. L'utilisation de l'intérim peut donc être un choix de management en dehors de toute absence de salariés ou de surcroît d'activité car il ne nécessite aucun motif à la différence du système français, ni de délai de carence entre les missions sur un même poste dans une même entreprise.

Le recours à l'intérim permet à l'employeur de contourner la rigidité des règles en matière d'embauche et de licenciement et lui donne donc plus de réactivité. Il n'a pas à recueillir l'accord du conseil d'entreprise avant toute décision d'embauche ou de licenciement comme le prévoit la réglementation en ce domaine. De plus, jusqu'à une mission de durée inférieure à dix mois,

l'entreprise réalise une économie sur le coût de travail intérimaire par rapport au coût d'un travailleur permanent. En effet les frais administratifs de gestion et les frais de recrutement sont inexistantes pour les travailleurs intérimaires et n'entraînent pas de coûts de gestion supplémentaires.

Ces dispositions font que *l'intérim est deux fois plus développé aux Pays-Bas que partout ailleurs en Europe*. Il a connu une croissance continue de 1992 à 1999 passant de 1,9 % à 3,8 % de l'emploi total, puis a décliné de 1999 à 2003 pour atteindre aujourd'hui le chiffre de 2,4 % de l'emploi total pour moins de 1,5 % en moyenne en Europe. Il a contribué pour 9,9 % à la croissance de l'emploi total aux Pays-Bas entre 1990 et 2000. Et il représentait 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2003, soit 1,5 % du PIB de la Hollande.

2.000 entreprises de travail temporaire pour un total de 10.000 établissements se partagent aujourd'hui ce secteur économique. Le marché se caractérise par :

- une concentration et des parts de marché importantes pour un faible nombre de majors (ADECCO, Manpower, Vedior, Randstat) ;
- une myriade de très petites structures ;
- l'existence d'un type particulier d'entreprises de travail temporaire créées soit par les pouvoirs publics pour satisfaire les besoins de service public, soit par les branches pour leurs propres besoins (par exemple pour le secteur de la construction navale ou le secteur routier).

Cet essor sans précédent des entreprises de travail temporaire s'explique par l'adoption de la loi WAADI de 1998, qui a supprimé l'autorisation administrative préalable à la création. Ainsi, toute personne physique ou morale peut s'installer comme professionnel de l'intérim.

Même si c'est encore une forme d'emploi marginale, l'intérim joue donc un rôle tampon pour assurer la flexibilité sans grand coût pour l'employeur. Mais l'intérim étant pro-cyclique, il en résulte que cet emploi intérimaire peut subir de grandes variations d'une année à l'autre en fonction de la conjoncture. La dégradation de la conjoncture économique aux Pays-Bas explique notamment la forte baisse de l'intérim de ces quatre dernières années. C'est pourquoi aussi les Pays-Bas n'ont pas réduit jusqu'à présent la durée d'emploi antérieure qui donne le droit au salarié intérimaire de bénéficier automatiquement d'un contrat à durée indéterminée (voir ci-après les dispositions pour sécuriser l'emploi intérimaire).

b/ La flexibilité du temps de travail et la conciliation travail/famille.

Pour promouvoir le travail des femmes et maintenir les salariés âgés dans l'emploi et afin de garantir une certaine compétitivité de l'économie nationale, le gouvernement et les partenaires sociaux néerlandais ont aussi encouragé, à travers une série d'accords et de lois, un autre type de flexibilité : la flexibilité du temps de travail.

Une première loi sur le temps de travail adoptée en 1996 a permis aux employeurs et aux représentants des employés de convenir *d'arrangements particuliers au niveau de chaque entreprise* pour la régulation du temps de travail. Cette loi établit des « normes standards » dont les entreprises peuvent cependant s'écarter à la suite d'une entente particulière avec les employés ou quand elles relèvent d'une convention collective prévoyant des dispositions spécifiques.

Depuis juillet 2000, une autre loi sur l'ajustement du temps de travail a permis aux travailleurs de réduire ou d'augmenter leur temps de travail *sur une base individuelle* en vue de leur permettre d'adapter leur temps de travail aux contraintes de leur vie personnelle. L'employé désireux de modifier la durée de son temps de travail doit présenter au moins quatre mois à l'avance une demande dans lequel il indique la date de changement d'horaire, le nombre d'heures de travail par semaine souhaité, de même que la répartition de ce temps de travail au cours de la semaine. La demande n'a pas besoin d'être justifiée. L'employeur ne peut pas refuser la modification du temps de travail demandée, à moins que celle-ci ne cause de graves problèmes au fonctionnement de l'entreprise, par exemple si personne n'est en mesure de reprendre la tâche de l'employé ou si cette modification risque d'entraîner des problèmes de sécurité. À l'inverse, l'employeur peut refuser une demande d'augmentation du temps de travail s'il n'y a pas suffisamment de travail ou si le

budget de l'entreprise ne le permet pas. L'employeur doit répondre par écrit à la demande au moins un mois avant la date désignée pour le changement d'horaire.

Une évaluation du Ministère néerlandais des Affaires sociales et de l'Emploi a confirmé la popularité de cette dernière loi auprès des travailleurs. De juillet 2000 à décembre 2004, près du quart de la main d'œuvre (27% des hommes et 24% des femmes) a manifesté le désir de réduire son temps de travail d'une durée allant généralement de quatre à huit heures par semaines. 80% des grands employeurs mais seulement 16% des petits employeurs ont reçu des demandes de réduction de temps de travail. Trois demandes sur quatre ont été acceptées. De nombreuses demandes pour une augmentation du temps de travail ont également été soumises. Une femme sur cinq a demandé une augmentation de son temps de travail et un homme sur huit. Environ 60% des demandes pour une augmentation du temps de travail ont été acceptées.

Ces accords ont conduit à un développement du travail à temps partiel qui est l'une des autres caractéristiques frappantes du marché du travail néerlandais. Dès 1997, 38,4% des emplois étaient des emplois à temps partiel ; en 2002, la proportion montait à 42,3%, ce qui représente *près du double de la moyenne européenne*. Ce type de travail est désormais la norme chez les femmes, où 68,1% des emplois sont à temps partiel. Et les trois-quarts de l'ensemble des travailleurs à temps partiel déclarent ne pas vouloir d'emploi à temps plein. Ce n'est donc pas un choix contraint ou par défaut, mais un choix délibéré.

2/ Mesures prises pour sécuriser les trajectoires d'emploi des intérimaires.

Pour que la forme d'emploi atypique que représente le travail intérimaire n'instaure pas une précarité généralisée, les Pays-Bas contraignent les sociétés d'intérim à rémunérer les temps d'inactivité inter-contrats des intérimaires ayant travaillé plus de 18 mois d'affilée chez elles, et de les embaucher en CDI après 3 ans ½ d'intérim.

Cet intérim est donc assez différent du nôtre. Il n'y a pas de bipolarisation entre emploi précaire ou atypique et emploi à durée indéterminée comme en France, mais une gradation de l'un vers l'autre.

La trajectoire professionnelle de l'intérimaire, telle qu'elle est régie par la loi « flexi-sécurité » et ses aménagements ultérieurs prévoient en effet trois phases dans le parcours du travailleur intérimaire. Plus l'intérimaire avance dans ce parcours, plus il bénéficie de droits et plus ses relations avec l'agence intérimaire se consolident.

Phase A :

Pendant un an et demi (18 mois) l'intérimaire est dans une phase d'intérim ordinaire. Il ne jouit pas de protection particulière. Sa relation de travail avec l'agence d'intérim se termine avec la fin d'une mission ou d'un congé de maladie. Si c'est l'agence d'intérim qui met fin au contrat avant le terme prévu, l'intérimaire a droit au paiement des jours restant jusqu'à la fin du contrat. Il bénéficie également, sous conditions, d'une assurance contre le chômage et la maladie.

Au-delà de 26 semaines d'emploi, l'agence d'intérim a l'obligation de réserver des fonds destinés à la formation de l'intérimaire. Ces fonds sont retenus sur le salaire de l'intéressé à hauteur d'environ 1%. En accord avec l'employeur, l'intérimaire pourra bénéficier d'une formation pendant la phase B. En cas de non-utilisation de ces fonds durant la phase B, le salarié peut demander à percevoir les sommes retenues.

Si le travailleur intérimaire ne travaille pas pendant une durée de 26 semaines consécutives ou plus, il reprend son parcours au début de la phase A. A l'inverse, si la durée de l'interruption est inférieure à 26 semaines, le parcours de l'intéressé peut se poursuivre.

Phase B :

A l'issue de la phase A, c'est à dire après 18 mois s'il n'y a pas eu d'interruption de travail, l'intérimaire entre dans la phase B qui s'étend sur une période de deux ans. La durée des contrats de travail reste déterminée par l'agence d'intérim. Plusieurs contrats peuvent se succéder sans qu'ils ne puissent excéder au total la durée de deux ans qui fait passer automatiquement l'intérimaire en phase C. Si au cours de cette période, l'intérimaire ne travaille pas pendant une période inférieure ou égale à trois mois, la durée d'interruption est prise en compte pour le calcul

de la période de deux ans. Et s'il y a une interruption de travail de plus d'un an, l'intérimaire recommence son parcours en phase A.

Pendant cette phase B, si le contrat avec l'entreprise utilisatrice est rompu, le contrat liant l'intérimaire à l'agence d'intérim ne prend pas pour autant fin automatiquement, et l'agence d'intérim doit essayer de trouver une autre mission pour l'intérimaire. Jusqu'à ce que l'agence d'intérim trouve un nouvel emploi à l'intérimaire, son droit à rémunération subsiste jusqu'à un maximum de 13 semaines. Lorsque l'agence d'intérim retrouve un nouvel emploi à l'intérimaire, le nombre d'heures de travail prévu dans le nouveau contrat de mission doit être le même que celui prévu dans le contrat initial. Si l'agence d'intérim trouve un nouveau contrat à l'intérimaire mais que celui-ci refuse l'offre, il perd son droit à obtenir un travail de substitution et à être payé dans l'attente d'une nouvelle mission.

Le contrat conclu entre l'intérimaire et l'agence d'intérim peut prévoir un délai de préavis en cas de rupture anticipée, auquel cas une autorisation expresse du centre de l'emploi et des revenus ou du tribunal du canton est nécessaire. Dans le cas où le contrat est dépourvu de clause de rupture anticipée, le contrat expire automatiquement à l'échéance prévue et aucune des deux parties ne peut se prévaloir d'un quelconque préavis.

Durant cette phase B, les salariés qui ont plus de 20 ans commencent à cumuler des droits pour la retraite.

Phase C :

A l'issue de la phase B, soit normalement après 3 ans et demi d'intérim, le travailleur bénéficie d'un contrat à durée indéterminée (CDI) avec l'agence de travail intérimaire. Toutes les périodes d'inactivité du fait de l'agence ouvrent alors droit à un maintien de rémunération au profit de l'intérimaire. Cette relation durable permet à ce dernier de bénéficier de l'ensemble des garanties applicables aux salariés permanents et notamment des procédures usuelles de licenciement.

Le licenciement intervenant dans ce cadre doit faire l'objet d'une procédure écrite. Le salarié peut exiger la communication des motifs du licenciement, étant entendu, de façon générale, que la rupture d'une relation de travail doit être motivée. En cas de contestation du licenciement, deux voies sont possibles pour l'agence d'intérim. Soit elle choisit de solliciter une autorisation auprès du bureau du centre de mise en œuvre de l'emploi et des revenus, soit elle saisit directement le juge. Des dispositions légales prévoient le paiement d'une indemnité de licenciement qui est calculée en fonction du nombre d'années de service de l'intérimaire. Celui-ci a également droit à une allocation de chômage s'il a travaillé 39 semaines sur les 52 semaines précédant la rupture du contrat.

Si l'intérimaire est licencié durant cette phase et qu'à la suite de cela il n'a pas travaillé pour l'agence d'intérim durant une période inférieure à 26 semaines, il retourne au début de la phase B. Si cette période non travaillée est supérieure à 26 semaines, il retourne à la phase A.

3 / Dispositions pour favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle et assurer la protection sociale

Pour assurer la protection des personnes au chômage et les inciter à reprendre un emploi, les Pays-Bas ont également développé des solutions qui sont assez proches du modèle danois, avec la différence cependant que l'Etat y a une place plus importante et que la distribution des aides passe par des structures privées, voire confessionnelles, que ne connaît pas ou peu le Danemark. L'indemnisation du chômage y est aussi moins généreuse et soumise à plus de conditions.

Comme un peu partout en Europe, les réformes de l'aide sociale ont été guidées au cours des dernières années par le concept d'« activation » et ont cherché à éviter l'apparition de cycles de pauvreté chez les personnes aidées. Différentes politiques ont été mises en place pour éviter la présence d'« incitatifs négatifs » freinant le retour au travail des bénéficiaires. Ce sont les politiques de soutien au revenu du travail. Il existe aussi de nombreuses actions en faveur des salariés âgés comme les exonérations de charges pour les plus de 55 ans, l'adaptation des postes et l'information des employeurs

Au-delà de ce système d'activation, les Pays-Bas conservent un système d'aide sociale universel et ont instauré des salaires minimums révisés régulièrement.

a/ Les politiques de soutien au revenu du travail :

Pour ne pas freiner le retour à l'emploi des personnes qui en sont exclues, les Pays-Bas ont mis en place trois programmes d'emplois subventionnés qui concernent environ 3% de la population active.

- le premier programme, en place depuis janvier 1998, s'adresse aux chômeurs de longue durée et aux jeunes travailleurs (23 ans et moins) en recherche d'emploi afin de leur permettre d'acquérir une expérience de travail leur facilitant l'obtention d'un emploi permanent. Ce programme leur permet d'occuper un emploi à temps partiel ou des contrats de travail de courte durée sans perdre leur éligibilité à la sécurité sociale. Il prévoit également l'attribution de subventions pour les personnes parvenant difficilement à conserver un emploi. Grâce à ce programme de soutien au revenu, les participants peuvent percevoir l'équivalent de 120 % du salaire minimum.
- le deuxième programme instauré également par une loi de 1998 a pour but de garantir un emploi à des personnes qui, pour cause d'un handicap mental ou physique, ne peuvent travailler dans des conditions ordinaires. Il impose aux communes l'obligation de trouver un emploi aux personnes handicapées, soit en milieu ordinaire, soit dans des ateliers protégés créés aussi bien dans les domaines industriel et administratif que culturel et social. Ces emplois sont subventionnés par les communes à l'aide d'un transfert gouvernemental qui leur est attribué pour chaque travailleur placé.
- le troisième programme, entré en vigueur le 1er janvier 2000, vise à subventionner ce qu'on appelle les emplois « I/D ». Il fait la distinction entre les emplois « I » concernant l'intégration de travailleurs débutants dans de nouveaux emplois, et les emplois « D » concernant le soutien au revenu des travailleurs expérimentés. Grâce à ce programme, les travailleurs peuvent percevoir jusqu'à 130% du salaire minimum pour les emplois «I» et jusqu'à 150% pour les emplois «D». Le programme est financé par les municipalités à l'aide de transferts du gouvernement central. En 2002, près de 60 000 travailleurs bénéficiaient d'un emploi « I/D », soit environ 0,7% de la population active.

b/ Les aides sociales.

Les Pays-Bas ont instauré par ailleurs une aide sociale universelle à durée illimitée permettant de couvrir les besoins de base des personnes sans ressources. Le montant des prestations d'aide sociale est défini à partir du salaire minimum net et est attribué au ménage plutôt qu'aux individus, celui-ci étant constitué du demandeur, de son partenaire et des enfants de moins de 18 ans dont ils ont la garde. La valeur des prestations est indexée deux fois par année (le 1er janvier et le 1er juillet en fonction de la croissance des salaires). L'aide au logement est incluse dans la prestation globale.

4 / Les fondements du modèle « polder »

Pour comprendre comment la politique de l'emploi s'élabore et est mise en œuvre aux Pays-Bas, deux caractéristiques particulières du modèle « polder » méritent d'être soulignées. D'une part, la pratique de la régulation par une concertation tripartite réunissant salariés, employeurs et Etat. D'autre part, la complémentarité Etat-société civile dans la distribution des services publics.

a/ Culture de la régulation économique et sociale par la concertation.

Le modèle « polder » est fondé sur une culture de la régulation par la concertation entre syndicats et gouvernement qui donne aux partenaires sociaux une grande liberté pour fixer les règles régissant le marché du travail.

Bien que le taux de syndicalisation des salariés aux Pays-Bas soit assez faible (23%, ce qui est néanmoins largement supérieur à celui de la France (8 %)), il permet à ces syndicats d'être

considérés comme représentatifs. Avec les syndicats patronaux, ils bénéficient d'une reconnaissance officielle pour représenter les intérêts économiques et sociaux dans les différents niveaux de négociation.

Au niveau le plus bas, celui de l'entreprise, le conseil d'entreprise est le seul organe de représentation des travailleurs. Cette instance, instituée dans les entreprises de plus de 50 salariés, est composée de membres élus par les salariés sur des listes présentées principalement par les syndicats. Le conseil d'entreprise élit en son sein un président et se réunit en moyenne une fois par mois. L'employeur ne fait plus partie du conseil d'entreprise depuis 1979. Pour les petites entreprises, une représentation des salariés aux compétences moins étendues que le conseil d'entreprise est instituée sur demande de la majorité d'entre eux. A défaut de représentation, le personnel de l'entreprise doit néanmoins être informé et consulté, au moins deux fois par an, lors d'assemblées. En cas de divergence d'appréciation entre le conseil d'entreprise et l'employeur sur les moyens, l'information et plus généralement les conditions d'exercice des mécanismes de concertation, la commission professionnelle du secteur d'activité peut assurer une fonction de médiation ou de décision. Le chef d'entreprise doit requérir l'accord du conseil d'entreprise, pour certaines décisions relatives par exemple aux règles d'embauche, de licenciement, de promotion. Une décision prise, dans l'un de ces domaines, sans accord du conseil d'entreprise, est nulle de plein droit.

Au plus haut niveau, la concertation entre partenaires sociaux s'effectue dans le cadre de la Fondation du Travail sous la supervision du gouvernement. Elle s'exerce aussi à de multiples autres niveaux et se traduit par un ensemble de conventions collectives et d'accords qui s'articulent depuis le niveau de l'Etat, des secteurs et branches professionnelles jusqu'au niveau de l'entreprise selon un principe de subsidiarité où le local peut primer sur le national pour l'adapter au contexte ou aux desiderata des salariés de telle entreprise particulière. Du fait du principe de la liberté contractuelle, en effet, les employeurs, restent libres de négocier ou pas au sein de leur entreprise, et ce avec l'organisation syndicale de leur choix. Ils sont par contre tenus, dès lors qu'ils sont affiliés à une organisation patronale signataire d'un accord, d'en faire application dans leur structure. Cette logique explique que seuls les travailleurs embauchés chez un employeur affilié sont couverts par les dispositions conventionnelles, sauf si, par décision du Ministre du travail, l'accord ou la convention est étendue à l'ensemble des salariés des entreprises concernées.

b/ Importance du secteur à but non lucratif dans la distribution des services publics.

Le modèle « polder » est aussi caractérisé par un contexte propre aux Pays-Bas, dans lequel la distribution de nombreux services publics repose sur un secteur privé à but non lucratif important. Il y a ainsi une complémentarité organisée entre l'Etat qui assure un fort financement public et les associations confessionnelles ou laïques qui assurent les services correspondant. Cela n'est pas restreint à l'emploi et aux aides sociales mais s'étend très largement à l'éducation, à la santé, aux activités culturelles. C'est ainsi qu'il existe un vaste réseau d'écoles privées et de nombreux établissements de santé ou sociaux à but non lucratif financés par de l'argent public et régulés par l'Etat. Cette solidarité de groupe, basée sur l'appartenance à des communautés confessionnelles ou à des groupements laïcs, est ce qu'on appelle la « pilarisation » (ou l'organisation par pilier) de la société néerlandaise.

Dans le domaine de l'emploi, cette complémentarité Etat-société civile s'organise en trois niveaux principaux :

- L'Etat fixe les objectifs de la politique de l'emploi et le cadre réglementaire. Il gère également le niveau des prestations sociales, évalue et contrôle les résultats et assure la cohérence. Cette politique de l'emploi recourt à une approche ciblée dans les aides et les exonérations de charges accordées aux employeurs pour les salariés âgés, les chômeurs de longue durée et les jeunes pour leur premier emploi.

- L'organisme public de placement – l'équivalent de notre ANPE- accueille tous les demandeurs d'emploi et s'occupe plus particulièrement des demandeurs *les moins éloignés du marché du travail* pour les aider à retrouver un emploi.
- Les communes s'occupent de la réinsertion des demandeurs d'emploi *les plus éloignés du marché du travail*, tels que les chômeurs de longue durée, les plus de 55 ans ou les personnes handicapées. Les municipalités prennent en charge ces personnes en leur distribuant les services sociaux, en leur proposant un emploi ou une formation et en leur versant des aides en contrepartie d'engagements à accepter cet emploi ou cette formation. Elles peuvent s'appuyer pour cela sur des associations professionnelles ou laïques auxquelles elles attribuent une partie des financements alloués par l'Etat.

II - CRITIQUES DU MODELE « POLDER »

Plus de cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi sur la flexibilité et la sécurité, le débat sur les conséquences de celles-ci est loin d'être terminé aux Pays-Bas. Pour certains, le côté « flexibilité » de la loi aurait été privilégié par rapport au côté « sécurité », de sorte que celle-ci ne permettrait pas réellement de protéger les travailleurs occupant des emplois atypiques. Pour d'autres, la loi sur la « flexsécurité » représente une troisième voie intéressante qui pourrait servir d'exemple pour les autres pays européens dans leur lutte contre le chômage structurel.

Pour mieux cerner ce qu'il en est, examinons les principales critiques qui sont faites à ce modèle par les Néerlandais eux-mêmes.

1/ Critiques relatives à l'intérim :

Les principales critiques concernent le maintien dans une situation d'emploi précaire de la plupart des travailleurs intérimaires. Malgré les modifications apportées à la convention collective des travailleurs intérimaires en avril 2004, leur situation reste relativement précaire, en raison du cadre juridique. Ce dernier ne permet encore que très minoritairement aux salariés intérimaires d'accéder à un type de contrat stable. Le nombre d'intérimaires qui accèdent à la phase C est en réalité très faible. Seulement 10 % y parviendraient selon l'agence de travail intérimaire Vedor, contre 70 % en phase A et 20 % en phase B.

Un autre facteur de précarité découlant du cadre juridique concerne la formation des salariés intérimaires. Les entreprises de travail temporaire doivent prélever 1 % sur le salaire de l'intérimaire à partir de la 26^{ème} semaine d'emploi, mais elles n'ont pas l'obligation de maintenir ou développer elles-mêmes l'employabilité des intérimaires.

On constate par ailleurs chez les intérimaires un absentéisme et un nombre d'accidents du travail supérieurs à la moyenne. (L'absentéisme est de 8,3 % contre 6,1% en moyenne). Cette situation semble montrer que les employeurs néerlandais ont recours aux travailleurs intérimaires sans s'inquiéter beaucoup de leur formation au poste de travail, ou qu'ils les affectent aux postes les plus exposés ou les plus pénibles, ou encore que la population intérimaire est jeune et peu expérimentée. Cela signifie en tous cas qu'il n'y a pas encore eu de véritable glissement de l'emploi direct vers cette forme d'emploi pour les postes permanents, comme le corrobore le faible nombre d'intérimaires en phase C.

De nombreuses critiques se font jour également quant à l'insuffisance du contrôle exercé par l'Etat sur les agences d'intérim. Il semblerait qu'une partie des petites agences, non affiliées aux syndicats d'employeurs les plus importants que sont l'ABU et la NBBU, aient des pratiques illégales ou malhonnêtes. Certaines seraient non déclarées, d'autres ne déclareraient pas tous leurs salariés aux assurances sociales, emploieraient des travailleurs étrangers sans autorisation de travail, ou encore ne paieraient pas les heures supplémentaires au tarif légal. Il semble donc qu'il y ait de nombreux abus au point que plusieurs projets sont à l'étude pour sanctionner plus

sévèrement le travail intérimaire illégal et pour soumettre la création d'entreprise de travail temporaire à des conditions plus strictes.

2/ Le rôle de l'intérim dans l'insertion des publics en difficulté :

Face à ces critiques, il convient cependant de souligner les succès remarquables obtenus dans le domaine de l'emploi grâce à la libéralisation de l'intérim. Cette forme d'emploi a en effet joué un rôle important dans la création d'emplois et la réduction du chômage, comme nous l'avons vu.

L'intérim a aussi contribué et contribue encore à insérer des publics en difficulté, car il est considéré comme un instrument dans la politique d'intégration de certains groupes sur le marché du travail. Certaines agences d'intérim ont mis en place une politique spécifique en direction de publics en difficulté et elles jouent un rôle de plus en plus important dans un domaine qui était traditionnellement pris en charge par le service public. Ce développement s'inscrit dans un contexte d'ouverture au marché concurrentiel de la réinsertion professionnelle.

A cet égard, la création et le développement de l'agence d'intérim START est exemplaire. Dès les années 80 le choix de l'intérim avait été fait par le gouvernement et les partenaires sociaux. Pour matérialiser leur volonté commune d'inscrire l'intérim au cœur de la politique de l'emploi, l'agence de travail temporaire START a été fondée dans les années 80, dans le cadre d'un accord entre employeurs, salariés et gouvernement. Créée sous la forme d'une association à but non lucratif, elle s'est donnée pour objectif d'intervenir de façon active dans le champ social pour favoriser l'insertion de publics en difficulté. La participation et l'engagement des syndicats dans ce projet ont largement contribué à surmonter l'attitude traditionnellement anti-intérim des organisations syndicales.

Cette agence START a fonctionné quinze années durant sous ce contrôle tripartite, avant d'être récemment privatisée et de devenir une agence "normale". C'est désormais une société commerciale cotée en bourse qui occupe la deuxième place sur le marché de l'intérim aux Pays-Bas avec un chiffre d'affaires annuel de 800 millions d'euros.

START s'est investi dans trois domaines : le parcours d'apprentissage, l'accompagnement des travailleurs handicapés et celle des personnes en grande difficulté professionnelle. Elle a conclu des conventions avec l'Etat pour bénéficier de certaines aides dans ces différents domaines.

- En ce qui concerne l'apprentissage en alternance, cette politique qui est subventionnée en partie par l'Etat, vise avant tout les personnes ayant un faible niveau de qualification. Les intérimaires bénéficient d'un jour de formation par semaine et travaillent quatre jours par semaine, tout en étant considérés du point de vue de l'agence intérimaire comme des intérimaires à part entière. Cette formation aboutit à un diplôme professionnel.
- S'agissant de l'accompagnement professionnel des personnes handicapées, une filiale également subventionnée par l'Etat appelée "Start Kans" a été créée.
- Enfin, pour les personnes en grande difficulté et considérées comme très éloignées de l'emploi, START intervient par l'intermédiaire de la "Start Foundation". Cette dernière est financée par une partie des bénéfices commerciaux de START.

3/ Critiques des autres aspects de la politique de l'emploi

Après avoir porté pendant plusieurs années sur la manière d'encadrer le travail intérimaire, le débat néerlandais se tourne maintenant sur la question des périodes de transition sur le marché de l'emploi (le passage de l'école au travail, du chômage à l'emploi, du travail à la retraite, les périodes de maternité, etc.) ainsi que sur la réduction des coûts dus à l'inactivité ou à l'inadéquation entre offre et demande d'emplois dans plusieurs secteurs. Il s'agit de réduire les frictions dues aux transitions et de stimuler l'emploi tout en harmonisant, encore une fois, sécurité et flexibilité.

Plusieurs observateurs estiment notamment que le système néerlandais de *soutien au revenu du travail* est en bonne partie obsolète. On constate en effet un manque de travailleurs peu qualifiés, alors que des secteurs d'activité sont en pénurie de main d'œuvre. Cette pénurie remet en question la pertinence d'un programme extensif de soutien au revenu, puisque celui-ci peine à assurer la transition des travailleurs vers des emplois réguliers dans les secteurs demandeurs et à réserver les emplois à bas revenus aux personnes avec des handicaps ou aux chômeurs de longue durée. L'objectif est désormais d'éviter que des travailleurs sans véritables contraintes à l'emploi se retrouvent en emploi subventionné.

Malgré toutes les politiques mises en œuvre, les Pays-Bas connaissent actuellement une augmentation du chômage et une croissance plus faible en emplois. Les jeunes sont plus fortement touchés que la moyenne. Les Pays-Bas doivent donc mieux adapter le niveau de formation des travailleurs aux exigences du marché, notamment par une formation tout au long de la vie. Ils doivent aussi s'attaquer au chômage de longue durée et réintégrer un certain nombre de travailleurs déclarés inaptes dans le circuit de l'emploi, car ces situations pèsent fortement sur le budget de l'Etat.

Pour cela, patronat, syndicats et gouvernement se sont accordés sur les grandes lignes d'une réforme du régime dit "d'incapacité au travail" auquel près d'un million de personnes sont affiliées. Ils ont conclu en automne 2003 un accord portant notamment sur un gel des salaires en 2004 et un quasi-gel en 2005. Cela démontre, si besoin était, que le consensus entre partenaires (Etat, organisations syndicales et patronales) continue à prévaloir dans la recherche de solutions.

IV - COMPARAISON ENTRE LE MODELE « POLDER » ET NOTRE PROPOSITION

Notre proposition pour la France se rapproche du modèle « polder » en ce sens qu'elle prévoit d'une part, de créer de la flexibilité en libéralisant l'intérim – et non pas en assouplissant les contraintes relatives au licenciement – et d'autre part, de sécuriser l'emploi des intérimaires par des contrats durables afin de vaincre la précarité. Elle prend donc acte de la grande réticence de l'opinion publique française à tout assouplissement des conditions de licenciement – sans hélas bénéficier pour autant de la longue tradition de régulation sociale par la concertation dont bénéficient les Pays-Bas. Elle retient aussi du modèle « polder » l'intérêt que présentent des structures intermédiaires privées pour avoir des politiques d'emploi efficaces et ciblées. Comme le montre l'intérim, les structures d'intermédiation que sont les sociétés de travail temporaire peuvent faciliter l'accès à un emploi permanent à de nombreuses personnes dont la candidature serait le plus souvent rejetée a priori pour un poste en CDI – jeunes, personnes issues de l'immigration, salarié âgé, personnes handicapées –, car elle permet à l'entreprise utilisatrice d'évaluer concrètement la personne avant de s'engager pour l'embaucher définitivement ou de s'en séparer à peu de frais si l'intégration ne se passe pas comme prévu.

Mais elle s'écarte du modèle « polder » sur plusieurs points, car si ce modèle apporte de la flexisécurité sur le marché du travail, c'est encore de façon trop marginale. Pour en faire la forme d'emploi préférentielle à la fois pour les employeurs et pour les salariés, et afin que cette forme d'emploi conduise à un nouveau dynamisme économique et à la pleine satisfaction des salariés, nous estimons nécessaire d'y apporter un certain nombre d'aménagements. Il nous semble également utile de prendre en compte certaines difficultés rencontrées aux Pays-Bas dans le domaine de l'intérim, notamment celle de mieux contrôler les agences d'intérim et les conditions de travail des intérimaires. C'est pourquoi notre proposition donne à l'Etat un rôle plus central, en lui fournissant les moyens de contrôler réellement les sociétés d'emploi durable et d'orienter leur développement, en contrepartie des avantages financiers qu'il leur apporte et de la garantie de pérennité des contrats de travail qu'il accorde à leurs salariés.

Plus précisément, notre proposition se rapproche du modèle « polder » en ce qu'elle préconise :

- de maintenir la rigueur des lois sur le licenciement.

- de libéraliser totalement pour les entreprises utilisatrice le recours aux sociétés d'emploi durable pour avoir du personnel
- de permettre la création de sociétés d'emploi durable sous toutes les formes juridiques autorisées actuellement (associatives, sociétés commerciales ou autres).
- de contraindre les sociétés d'emploi durable d'embaucher leurs salariés en CDI (ou plus précisément en contrat durable d'emploi) après une certaine période.
- de maintenir la coexistence entre cette forme d'emploi et l'emploi direct par les entreprises (CDI, CDD, intérim classique, etc.)
- de prévoir pour les sociétés d'emploi durable la possibilité de participer à l'insertion de publics en difficulté en bénéficiant de conventions avec l'Etat et des aides associées.

Mais elle s'écarte du modèle « polder » en ce qu'elle prévoit :

- d'interdire la possibilité de licencier autrement que pour faute grave. En cas de difficulté économique, la société d'emploi durable n'a pas d'autre solution que de déposer son bilan.
- de faire garantir par l'Etat la pérennité des contrats durables d'emploi par les salariés en prévoyant une clause de reprise des contrats par l'Etat ou par une autre sociétés d'emploi durable en cas de dépôt de bilan.
- d'attribuer des avantages financiers aux sociétés d'emploi durable pour compenser le service qu'elles rendent en gérant les transitions d'un emploi à un autre et en maintenant ainsi les revenus de ses salariés.
- d'instaurer un contrôle des sociétés d'emploi durable par l'Etat.
- d'obliger ces sociétés d'emploi durable à constituer des réserves contribuant à asseoir leur assise financière.
- de prévoir deux niveaux de rémunération des salariés selon qu'ils sont en inactivité ou qu'ils effectuent une mission pour la société d'emploi durable. C'est ainsi qu'on peut créer une réelle collaboration pour accepter des missions et contribuer à diminuer le coût du chômage.
- de contraindre les salariés à accepter toute mission, même si elle ne correspond pas à leur qualification, et de considérer tout refus comme une faute professionnelle grave.
- de réduire les étapes et leur durée pour accéder au contrat durable d'emploi, en prévoyant simplement une période d'essai de 6 mois avant l'embauche du salarié en contrat durable d'emploi.

Comme nous l'avons indiqué, l'objectif des améliorations proposées est de faire de ce type d'emploi non pas une forme d'emploi marginale mais une forme d'emploi privilégiée et préférentielle, afin

- de contribuer effectivement à la réduction du chômage dans toutes les catégories de population par la flexibilité apportée aux entreprises et la sécurité garantie aux salariés d'être encadrés et rémunérés tout au long de leur parcours professionnel, quels qu'en soient les aléas.
- de stimuler en conséquence l'emploi et l'activité économique.
- de permettre à l'Etat de disposer d'un outil pour mettre en œuvre simplement et efficacement ses politiques d'emploi,
- de diminuer la charge de l'Etat et des services publics dans la gestion de l'emploi et des aides sociales.

ANNEXE 3

COMPARAISON ENTRE LE CNE, LE PROJET AVORTE DE CPE ET NOTRE PROPOSITION

Le Contrat Nouvelle Embauche (CNE) comme le projet avorté de Contrat Première Embauche (CPE) avaient deux défauts majeurs par rapport à notre proposition :

- ils résolvaient mal le problème de la flexibilité pour l'employeur,
- ils résolvaient mal le problème de la sécurité de l'emploi pour le salarié.

En effet, en matière de flexibilité ils ne résolvaient pas le problème durablement. Après deux ans, comme le salarié embauché en CNE (ou en CPE) bénéficiait d'un CDI, l'employeur ne pouvait plus se séparer de cet employé en cas de difficultés économiques sans passer par les procédures de licenciement économique lourdes, longues et coûteuses. Le syndrome du « tout sauf embaucher » qui prévaut chez de nombreuses PME en France n'était donc pas totalement levé, ce qui avait pour effet de peser sur la création d'emplois.

En matière de sécurité de l'emploi, le CNE, comme le projet de CPE, n'apportaient pas non plus de solution satisfaisante et durable pour les salariés. Ces contrats instaurent une précarité accrue pendant les deux premières années en allongeant la période d'essai pendant laquelle le salarié n'était pas protégé. Celui-ci se trouvait même dans une situation pire qu'en CDD ou en contrat d'intérim puisque l'employeur n'avait pratiquement plus de délais à respecter ni de motifs à présenter pour le renvoyer. Par ailleurs, quand bien même le salarié parvenait à bénéficier d'un CDI à l'issue des deux ans, il n'était pas à l'abri d'un licenciement économique si les affaires de l'employeur allaient mal.

Les syndicats de salariés ont contesté la validité constitutionnelle ou juridique du CNE. Des contentieux sont apparus, mais la jurisprudence n'est toujours pas claire. Cette incertitude a eu pour effet de rendre les employeurs très circonspects vis-à-vis du CNE qui est pratiquement tombé en désuétude bien que la loi ne l'ait pas encore abrogé.

En laissant la résolution du problème de la flexsécurité au niveau de l'entreprise et ne la plaçant pas à un niveau supérieur où les possibilités d'emploi sont plus larges, comme dans le cas des groupements d'employeurs, le CNE comme le CPE étaient des solutions qui atteignaient vite leurs limites.

Ils n'apportaient pas au salarié de soutien actif et permanent pour gérer dans la durée sa trajectoire professionnelle et ce dernier se retrouvait toujours très isolé pour rechercher un nouvel emploi en cas d'interruption de la période d'essai ou de licenciement économique.

Ils n'incitaient pas non plus l'entreprise à préparer ce salarié à d'éventuels changements d'emploi en dehors de son périmètre, là où de nouveaux besoins peuvent se faire sentir, puisqu'il était pénalisant pour l'entreprise de former ses salariés à des compétences dont elle n'avait pas l'utilisation.
