



---

## Demain, quel travail ?

Les paramètres d'une mutation en cours

**SETT**  
*Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire*

56, rue Laffitte - 75320 Paris cedex 09 - Tél. : 01 55 07 85 85 - Fax : 01 55 07 85 86

---

Synthèse

# Sommaire

> <a href="#">Allocution de bienvenue</a>	2
par Claude Deroure, Président du SETT	
> <a href="#">Discours d'ouverture</a>	3
par Jacques Barrot, Député de Haute-Loire et ancien Ministre	
> <a href="#">Les avancées majeures de la profession depuis ces deux dernières années</a>	7
par Pierre Fonlupt, Vice-Président du SETT	
> <a href="#">Les mutations économiques, sociologiques et sociales</a>	9
par Elie Cohen, économiste et Alain Etchegoyen, philosophe Le débat était animé par Didier Adès	
> <a href="#">Entreprises/salariés : vers des relations nouvelles</a>	14
avec Anne de Beer, sociologue; Roland Cayrol, Directeur associé de CSA-TMO; Rémi Jouan, Secrétaire national de la CFDT; Denis Kessler, Vice-Président délégué du Medef; Jacques Lesourne, Président de Futuribles International Le débat était animé par Didier Adès	
> <a href="#">Le travail temporaire : acteur du changement</a>	21
<a href="#">Quelles solutions pour les années à venir ?</a>	
avec Daniel Augereau, Président Directeur Général de Synergie; Gilles Bélier, Avocat à la Cour, spécialiste en droit du travail; Philippe Marcel, Président Directeur Général d'Adecco; Jean Marimbert, Directeur Général de l'Autorité de Régulation des Télécommunications; Frédéric Tiberghien, Président Directeur Général de VediorBis; Dominique Villepreux, Président Directeur Général d'Intérim N°3 Le débat était animé par Didier Adès	
> <a href="#">Synthèse de la journée</a>	31
par Didier Adès, Journaliste	
> <a href="#">Discours de clôture</a>	32
par Claude Deroure, Président du SETT	



Didier Adès, journaliste

“ Bonjour et bienvenue à tous.  
Le monde évolue.  
Nous quittons une société industrielle  
pour nous diriger vers une société de l'information.  
La rapidité des changements  
et son lot d'incertitudes doivent être pris en compte.  
Aussi, le titre du forum résume parfaitement les interrogations  
qui sont les nôtres face à ces évolutions. ”



## Allocution de bienvenue

Claude Deroure, Président du SETT

*Je suis heureux de vous accueillir à la deuxième édition du Forum du travail temporaire. En 2000, les 930 entreprises de travail temporaire représentaient 4 500 agences réparties sur l'ensemble du territoire. Elles ont généré 120 milliards de francs de chiffres d'affaires. Ainsi, 2 millions de personnes ont effectué au moins une mission d'intérim en 2000, soit l'équivalent de 605 000 emplois à temps plein. La reconnaissance de notre métier en tant qu'acteur économique et social majeur s'explique certes par ces chiffres mais dépend principalement de la capacité de remise en question et d'innovation dont nous avons su faire preuve pour accompagner et anticiper les besoins de nos clients et de nos intérimaires.*

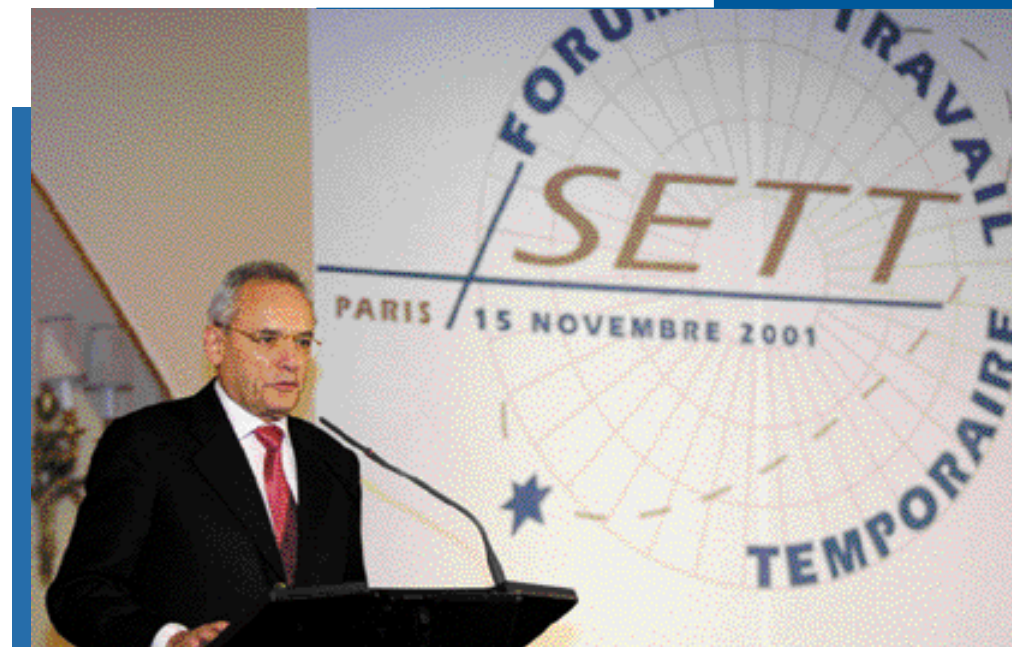
*L'accompagnement de ces besoins intervient dans un contexte évolutif. Notre rôle est de consolider le statut de l'intérimaire en développant les services proposés par les organismes paritaires : le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire, le Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire et le Fonds Professionnel pour l'Emploi du Travail Temporaire. Nous devons accentuer nos actions de formation professionnelle afin d'accroître les compétences et l'employabilité de nos intérimaires.*

*Au niveau européen, je me réjouis de la récente déclaration commune des partenaires sociaux du travail temporaire relative aux objectifs de la prochaine directive européenne. Je recense trois principaux objectifs :*

- *la reconnaissance du rôle du travail temporaire sur le marché du travail,*
- *les principes d'égalité de traitement et de non-discrimination,*
- *la recherche d'un équilibre entre flexibilité pour les entreprises et sécurité pour les intérimaires.*

*Je me félicite que cette évolution des partenaires sociaux européens s'inspire largement des législations françaises. Les récentes adoptions italiennes et grecques du travail temporaire participent également à ce phénomène d'homogénéisation de notre profession.*

*Je remercie les intervenants et experts de renom qui ont accepté d'éclairer les discussions. ■*



## Discours d'ouverture

Jacques Barrot, Député de Haute-Loire et ancien Ministre

*Je suis heureux d'être parmi vous d'autant plus que l'action pédagogique menée par le SETT est remarquable.*

### I. Donner un sens au travail

*Le travail est une valeur qu'il importe de conserver alors que notre société, probablement à la suite du fort taux de chômage que nous avons connu, fait preuve d'une certaine méfiance à son égard. Le travail ne doit pas être abordé sous le seul angle de la réduction du temps de travail. Le travail est alors conçu comme une contrainte qu'il importe de limiter. C'est là mon principal reproche à la législation relative aux 35 heures. La société française ne doit pas ressentir de désintérêt pour le travail. N'oublions pas que, dès 2006, les départs à la retraite seront doublés. La France risque de devenir insuffisamment active alors qu'elle détient déjà le taux record d'inactivité. Pourtant, le travail humain reste l'un des principaux moteurs de croissance. Par ailleurs, le travail participe à notre construction personnelle. S'il peut être utile d'en réduire la durée, nous devons nous attacher à donner un sens au travail. L'automatisation, l'information, l'autonomie du travailleur et l'exigence du marché participent à sa revalorisation. A cette valo-*

*risation, doivent être opposés les devoirs correspondants. Ainsi, l'extrême mobilité des besoins de la société et du monde du travail doit être prise en compte. Nous abordons ici la notion de flexibilité. Cette notion doit être associée à la sécurité du travailleur. Cette antinomie se trouve au cœur du débat. Il existe deux manières d'aborder le problème. L'une, rétrograde, via la loi de modernisation sociale, tentera d'immobiliser la société et le monde du travail et générera, en cas d'adoption, le malheur des salariés. La seconde, au motif que la flexibilité serait l'absolue condition de création de l'emploi, généraliserait l'insécurité. Il importe donc d'imaginer une nouvelle vie de travail afin de réconcilier flexibilité et sécurité.*

*Il existe des solutions envisageables, notamment les groupements d'employeurs, les contrats d'activités, les sociétés de portage salarial ou le temps partagé, mais ces dernières restent de portée limitée. La vraie réponse est une réponse de fond. Il importe de redonner au salarié l'équivalence d'une carrière professionnelle normale impliquant une progression dans la carrière ou du moins une certaine stabilité de l'emploi. Nous devons réintroduire l'idée d'un droit à la réussite dans*

## Discours d'ouverture

sa vie professionnelle. Les jeunes diplômés doivent avoir des perspectives de carrière.

Pour cela, je recense plusieurs pistes de réflexion.

- **Un travail plus qualifié**

D'importants efforts de formation ont été réalisés. Je souhaite que l'épargne temps formation et la validation des acquis professionnels se développent. Nous devons mettre en œuvre une gestion moderne des compétences, à l'instar de l'entreprise suédoise Scandia.

- **Un travail mieux rémunéré**

J'ai milité en faveur de la réduction des charges. La prime à l'emploi est une formule satisfaisante. Il importe que nous aménagions une diversification des rémunérations, une personnalisation des rémunérations à travers la généralisation de l'épargne salariale, mouvement notamment initié par la dernière Loi Fabius.

- **La personnalisation des rythmes de travail**

Plusieurs formules doivent être mises à la disposition des travailleurs. Nous devons décloisonner cette vie de travail et l'organiser non sur la semaine mais sur la vie. N'oublions pas la formule du travail à temps partiel.

- **La diversification des statuts**

L'action de la majorité actuelle, en rigidifiant pourtant le droit du travail, participe au développement de nouvelles formules, comme l'externalisation ou la sous-traitance, qui permettent d'échapper à une excessive rigidité. Il importe de favoriser le développement de différents statuts en accordant à chaque travailleur un socle de droits universels.

- **Une exigence de conciliation avec d'autres engagements**

La vie professionnelle doit être conciliée avec les engagements familiaux ou citoyens. Le travail temporaire répond de manière satisfaisante à cette exigence. La classe politique ne mesure pas l'ampleur des exigences. D'ici 2010, de nombreux secteurs connaîtront des pénuries. L'observatoire du monde du travail qu'est le SETT doit alerter les politiques à ce sujet.

## II. Définir le rôle des entreprises de travail temporaire

Les entreprises de travail temporaire n'ont pas vocation à contourner les excès de la législation. J'insiste sur le fait que le travail temporaire n'est pas associé à la précarité. Au contraire, son développement s'explique par les réponses qu'apporte cette formule aux besoins réels de la société. Il est effectivement un chemin vers la professionnalisation. Il permet une plus grande liberté de choix dans les rythmes de travail. De surcroît, vous vous engagez à ne pas priver les intérimaires de toute une série de droits qui relève du statut du travailleur. Enfin, vous pouvez participer à la mise en œuvre d'un grand programme de formation continue. Votre souci est, en effet, de replacer les intérimaires et donc d'accroître leur employabilité. Votre travail au niveau de la branche sera donc exemplaire.

Il importe que vous participiez aux réflexions portant sur deux types de ségrégation auxquels est confrontée notre société.

- **Le taux d'activité des personnes âgées**

L'âge ne s'oppose pas au travail. Les travailleurs doivent pouvoir transmettre leur savoir à la société. Le travail temporaire permettra de mobiliser des ressources humaines.

- **Le taux d'activité des femmes**

Nous devons faire face à un double pari. Il importe de maintenir à la fois un taux élevé de natalité et un taux élevé d'activité des femmes. L'attitude masculine devra donc évoluer. Face à ces deux exigences, le travail temporaire est en mesure de tester des formules permettant une évolution des pratiques sociétales.

En conclusion, je souhaite souligner le taux élevé d'activité de la Haute-Loire et sa vitalité économique. Ces deux paramètres sont liés à une tradition profonde d'amour du travail. L'industrialisation de ce département a employé des travailleurs qui ont par la suite créé leur propre entreprise. La société française a besoin de créateurs. Le travail temporaire peut les accompagner. Je vous remercie de votre action au nom de la France.

### > Participant

Je m'interroge sur l'utilité du contrat à durée déterminée (CDD) par rapport au contrat de travail temporaire ? Ne serait-il pas intéressant de supprimer les CDD pour ne fonctionner qu'à partir des Contrats à durée indéterminée (CDI) et des contrats de travail temporaire ?

### > Jacques Barrot

Je serais favorable à l'examen d'une telle évolution. Il importe de ne pas sur-valoriser le CDI. Ce dernier n'est pas synonyme d'emploi à vie. Cela suppose, à l'inverse, que le travail temporaire ne soit pas sous-valorisé. Ainsi, je souligne l'utilité de l'action du SETT en faveur de la qualification du travail temporaire.

### > Didier Adès

Cette évolution dépend également de l'approche des politiques. Vous avez affirmé que la classe politique ne savait pas anticiper les besoins. Quel est le domaine d'action de la Politique ? Son intervention, en ce domaine, est-elle d'ailleurs légitime ?

### > Jacques Barrot

L'Etat n'a pas pour rôle de planifier les formations. Néanmoins, le personnel politique doit initier le dialogue sur l'avenir et réfléchir aux évolutions. Prochainement, certaines branches industrielles manqueront de personnel. L'Education Nationale doit en tenir compte. Si certaines branches, par leurs difficiles conditions de travail, n'attirent plus les jeunes, il existe des métiers proposant des conditions de travail et de vie convenables pourtant confrontés à des pénuries. L'Education Nationale doit mettre en place une structure de prospective permettant d'orienter les élèves. Par ailleurs, il importe que les sociétés développent une gestion prévisionnelle des compétences.

### > Didier Adès

Quel est le système mis en place par la société suédoise Scandia ?



### > Jacques Barrot

La société propose à chaque salarié la constitution d'un Compte d'Epargne Formation et présente, sur un portail informatique, sa vision de l'évolution des différents métiers de la société permettant, dans le cadre d'un dialogue individualisé de la Direction des Ressources Humaines avec chaque salarié, d'envisager l'avenir professionnel de chacun d'entre eux. La Gestion des Ressources Humaines transfère la recherche de l'employabilité optimale vers l'intéressé lui-même. Les salariés sont ainsi co-associés au devenir de l'entreprise et sont co-responsables de leur propre avenir. Cette société développe d'ailleurs ce système en direction du monde extérieur.

### > Participant

Depuis quelques années, les gouvernements successifs ont mis en œuvre des allègements de charge complexes à mettre en œuvre au niveau des petites entreprises. Pourquoi ne pas réduire les charges sociales quelle que soit la taille des entreprises ? Une telle mesure permettrait notamment d'unifier les situations.

### > Jacques Barrot

Il est erroné de concevoir la baisse des charges sociales comme élément d'incitation. Il reste cependant logique d'alléger davantage les charges sur les bas salaires afin d'accentuer la compétitivité du travail français moins qualifié et d'assurer des salaires plus élevés. Je pense qu'il est préférable de procéder par provision pour investissement. Le ciblage est plus efficace par le biais des formules fiscales et non via les charges sociales. En revanche, l'idée d'une progressivité des charges sociales en fonction de la masse salariale est satisfaisante.

## Discours d'ouverture

*Ce mécanisme, que j'avais alors mis en place, permet de fusionner les différentes baisses de charge. Je reconnais que la complexité des réglementations mobilise des énergies qui devraient plutôt être consacrées à la productivité. Cette complexité doit être réduite. Malheureusement, les Cabinets ministériels sont souvent composés de fonctionnaires peu sensibles à cette complexité. Je suis conscient du risque majeur issu de la multiplication des incitations partielles dont la mise en œuvre est particulièrement complexe. De surcroît, les discussions parlementaires accentuent souvent cette complexité.*

### > Didier Adès

*J'espère que la prochaine législature œuvrera en ce sens.*

### > Jacques Barrot

*Croyez que j'ai conscience des dérives actuelles issues de la multiplication des textes.*

### > Didier Adès

*Suggérez-vous aux personnes présentes de contacter leur député pour leur expliquer la réalité?*

### > Jacques Barrot

*La classe politique n'est pas suffisamment informée, par les personnes qui savent, des obstacles réglementaires auxquels ces dernières sont confrontées. Ainsi, les déjeuners-débat organisés par le SETT permettent aux élus de mieux connaître le terrain. ■*



## Les avancées majeures de la profession depuis ces deux dernières années

Pierre Fonlupt, Vice-Président du SETT

*Je suis persuadé que certaines questions de Monsieur Barrot trouveront des réponses dans le bilan que je vais présenter.*

*L'activité du SETT a été facilitée par la réunification de notre profession au sein d'une seule et même organisation. Cette réunification permet à la profession de parler d'une seule voix et donc de favoriser les avancées notamment dans le cadre des négociations que nous menons avec les organisations syndicales des salariés.*

*Les deux axes traditionnels de notre profession ont été abordés avec sérieux et volonté d'innovation. Nous souhaitons effectivement réconcilier flexibilité et sécurité.*

*Au niveau européen, nous soutenons l'action de notre Confédération internationale, la CIETT. Nous avons regretté que les négociations entre les échelons interprofessionnels européens n'aient pu aboutir. Nous nous félicitons cependant que le dialogue sectoriel européen entre les représentants salariés et patronaux de notre branche professionnelle ait permis une déclaration commune témoignant de la volonté de la*

*branche de faciliter le recours au travail temporaire, dans l'ensemble de l'Union Européenne, en sécurisant le statut des salariés intérimaires. Nous espérons que la directive européenne, examinée le 5 décembre prochain par la Commission, s'inspirera de cette déclaration commune.*

*En France, de nombreux accords ont été signés. Ainsi, les certificats de qualification paritaire de la métallurgie ont été étendus aux intérimaires. Cette évolution démontre notre capacité à travailler avec les branches professionnelles. Nous avons également mené une action en faveur de la mise en place des 35 heures pour nos permanents comme pour nos intérimaires. En effet, les lois s'appliquent en priorité aux CDI et oublient les contrats "périphériques". Ces accords ont nécessité un intense dialogue avec les partenaires sociaux.*

*Je souhaite signaler la signature de deux accords particulièrement novateurs. Les accords relatifs à la Validation des Acquis Professionnels et à la mise en place du droit individuel à la formation participent*

## Les avancées majeures de la profession depuis ces deux dernières années

à l'évolution des compétences et de l'employabilité des intérimaires et généralisent l'idée de parcours professionnels des intérimaires. Nous avons également participé aux débats concernant l'emploi. Notre rôle dans le domaine de l'emploi, malgré son effectivité, reste mal connu. Aussi, nous avons pris contact avec les médias et généré des études afin de mieux faire connaître notre profession auprès des décideurs et des intellectuels. Nous sommes effectivement persuadés que nous devons intervenir au-delà de notre périmètre. Nous avons également développé une action importante afin que les entreprises de travail temporaire soient représentées auprès d'instances professionnelles dont le Medef et la CGPME.

Par ailleurs, nous soutenons et coordonnons les actions des Présidents régionaux du SETT qui participent à la reconnaissance de notre métier sur le plan régional. Nous devons accentuer notre action de proximité. En effet, l'expérimentation locale des formules de développement du marché de l'emploi est bénéfique, par la suite, à l'ensemble du territoire national.

En outre, je souligne les travaux que nous avons menés avec le CREDOC. Ainsi, une enquête qualitative a concerné les seniors. Ce rapport a été largement diffusé et participe à l'évolution des mentalités des entreprises et des salariés.

Nous devons consolider notre rôle d'anticipation et d'innovation par rapport à notre marché et notre environnement social et partenarial. Nous sommes fiers de notre profession. Nous avons confiance, malgré les aléas conjoncturels, en le rôle et l'utilité sociale et économique de notre profession et en son avenir. Nous réfléchissons aux différentes pistes soulevées aujourd'hui. ■

L'assemblée est invitée à visionner une séquence relative aux réalisations dans le travail temporaire en France et en Europe.



## Les mutations économiques, sociologiques et sociales

Participaient à ce débat: Elie Cohen, économiste, Alain Etchegoyen, philosophe

Le débat était animé par Didier Adès

### > Elie Cohen

Je vous propose d'étudier les facteurs de l'évolution économique les plus porteurs de sens pour la transformation du monde du travail.

Ce débat, deux ans auparavant, n'aurait envisagé les évolutions du travail que sous le prisme des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il importe de conserver ce facteur à l'esprit, malgré la rapidité de son implantation au sein du monde professionnel. Par ailleurs, la mondialisation, jusqu'au 11 septembre dernier était considérée comme un phénomène acquis. Un économiste prestigieux annonce aujourd'hui la fin de la mondialisation. Il explique que, depuis les attentats, il est impossible de raisonner en flux tendus. Il estime que les efforts de sécurité sont assimilables à une taxe venant impacter le surplus impacté. Cependant, les investissements sécuritaires porteront sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Je m'attends donc à une activité supplémentaire.

Ces deux exemples illustrent la difficulté de raisonner sur les grandes perspectives qui auront un effet durable

sur les activités économiques et sur le travail. Je vais néanmoins tenter de présenter les facteurs lourds qui impacteront nécessairement le monde du travail. Ces derniers sont au nombre de trois.

### • Le vieillissement

En 2050, 40 % des Allemands et des Italiens auront plus de 50 ans. La population allemande perdra de 10 à 15 millions d'habitants par rapport à aujourd'hui. La population japonaise sera comprise entre 95 et 110 millions. En revanche, nous assisterons, aux États-Unis, à une croissance continue de la population. Vous constatez donc que le phénomène du vieillissement est majeur et déterminant. Le taux de fécondité actuel, en Europe, est largement inférieur au seuil du renouvellement des générations. Nous évoluons donc dans une logique de vieillissement et même de perte de population. La France, dont les taux d'activité s'effondrent après 55 ans, devra évoluer. L'équilibre des régimes de retraite ne pourra être respecté si les pratiques actuelles visant à éliminer les personnes de plus de 55 ans dans les plans sociaux et à refuser de recruter des personnes de plus de 45 ans perdurent.

## Les mutations économiques, sociologiques et sociales

### • L'économie de la connaissance

Les trois principales industries aux Etats-Unis sont celles de la Santé (14 % du PIB), de l'Education (10 % du PIB) et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (8 % du PIB). De surcroît, en 2010, l'emploi dans le secteur financier et la contribution au PIB du secteur financier, aux Etats-Unis, seront supérieurs ou équivalents à l'impact du secteur manufacturier. Ainsi, les principales activités, dans les pays développés, ont trait à la connaissance. Nous nous dirigeons vers un monde de professionnels, au détriment d'un monde d'organisation. J'insiste sur le fait que les logiques professionnelles divergent des logiques organisationnelles. Aujourd'hui, les nouveaux modèles de croissance, endogènes, insistent davantage sur la contribution du facteur progrès technique autonome ou sur celle du facteur éducation plutôt que sur les facteurs traditionnels.

### • La transformation fondamentale de l'entreprise

L'entreprise n'est plus une organisation verticale intégrée comprenant l'ensemble des fonctions, mais est une entreprise réseau multipliant les partenariats, fédérant les initiatives, externalisant ses activités un jour, les réintégrant le lendemain et passant des alliances y compris avec ses concurrents. Une étude américaine démontrait qu'en temps réel, les deux cinquièmes du personnel d'une entreprise américaine donnée n'étaient pas des salariés directs de celle-ci. Ainsi, l'entreprise, comme espace de socialisation, a changé de nature.

La combinaison des trois facteurs démontre que le monde à venir se distingue de manière singulière à celui auquel nous sommes habitués, basé sur des organisations intégrées et sur l'emploi à vie. Ces perspectives sont fascinantes.

### > Didier Adès

Il importe de s'interroger sur la cohésion de la société alors que le service militaire a disparu ou que l'entreprise se transforme. Cette évolution a une incidence sur l'environnement des individus. Nous dirigeons-nous vers un nouvel homme ?



### > Alain Etchegoyen

Je vais traiter devant vous trois sujets de philosophie, correspondant aux évolutions majeures de la représentation du travail :

#### • Temps et Travail

La qualification des différents contrats (CDD, CDI, etc) démontre le lien entre le temps et le travail. Nous sommes passés d'une période antérieure à l'ère chrétienne dans laquelle le travail était dévalorisé à une époque développant une approche positive du travail. Nous constatons notamment une valorisation extrême du travail dans le discours socialiste, marxiste et syndicaliste. Cette vision positive du travail liée au progrès est en train d'évoluer aujourd'hui.

#### • Qu'est-ce qu'être libre ?

Cette notion a évolué. D'aucuns la définiront comme le fait de n'être pas aliéné ou dominé. Pourtant la langue française oppose cette notion à l'occupation. Ainsi, nous sommes occupés par notre travail. Auparavant, le travail, en tant qu'effet du progrès, était conçu comme un facteur fort de libération. Aujourd'hui, le travail est considéré comme une occupation et est donc en contradiction par rapport à la liberté.

#### • Qu'est-ce qu'être infidèle ?

Nous évoluons aujourd'hui dans une économie et une société de l'infidélité. La fidélité est valorisée. Celle-ci a d'autant plus de prix que l'infidélité se généralise. Nous le constatons également dans le monde

de l'entreprise au niveau des actionnaires, de la clientèle et même des salariés. Le personnel des SSII fait preuve d'une infidélité totale à l'égard de ses employeurs, comportement d'ailleurs proche de celui des mercenaires. Cette infidélité ne doit pas être regrettée puisqu'elle ne dépend pas de nous. L'infidélité se définit par rapport au temps, pourtant ce dernier est caractérisé par la rapidité des changements. Aujourd'hui, les nombreux phénomènes d'infidélité donnent un prix plus important à la fidélité.

### > Didier Adès

Depuis dix ans, les pratiques utilisées œuvrent pour une disparition de la fidélité.

### > Elie Cohen

L'économiste ne parle pas d'infidélité mais d'effet loyauté. Aux Etats-Unis, nous avons constaté un brusque effondrement de cet effet loyauté au cours des quinze dernières années. Le lien qui existait entre le salarié et l'entreprise a disparu, notamment à la suite de l'annonce d'ATT de procéder à la suppression de 40 000 emplois y compris dans les équipes dirigeantes. A la suite de cette annonce, nous avons assisté à une interrogation fondamentale sur la relation du salarié à l'entreprise. La suppression de postes par commodité remettait en cause le contrat social de base.

Puisque les entreprises sont de plus en plus sensibles à des stratégies d'optimisation financière, les salariés s'interrogent sur la véritable nature de leur contribution. Les salariés ont pris conscience de leur professionnalisme et de la possibilité pour eux d'évoluer d'un univers à l'autre.

### > Didier Adès

De surcroît, la formation professionnelle, en cours de carrière, est rarement récompensée hors administration.

### > Elie Cohen

Les conditions sont réunies pour que le salarié optimise lui-même ses trajectoires professionnelles. Je ne parlerai donc pas d'économie de l'infidélité. En revanche, je confirme que le déclin de la loyauté induit une mobilité plus grande et des trajectoires professionnelles plus complexes.

### > Didier Adès

Pouvez-vous revenir sur le phénomène de l'externalisation ?

### > Alain Etchegoyen

Je constate que l'externalisation concerne des secteurs très différents.

Cependant, j'assimile la stratégie à du bricolage et j'espère assister à la fin des grands discours stratégiques. Ces derniers sont toujours faux et sont systématiquement contredits par les faits. La transparence a été érigée en principe stratégique. Or la transparence n'existe pas.



### > Elie Cohen

Il existe des modes stratégiques. Ce phénomène induit des effets à la fois durables et coûteux. Ainsi, durant les dernières années, la mode n'était plus aux conglomérats mais au recentrage sur un métier de base. Cette mode a été lancée par les analystes financiers qui se croyaient responsables du panachage des activités des entreprises. Cette tendance a connu un grand succès mais conduit à une grande fragilité de ces entreprises, comme le prouve la situation d'Alcatel. Par ailleurs, l'idée d'une "industrie sans usine" a été utilisée pour justifier des trains de licenciement. Ainsi, ce discours, en France, était marqué du sceau de la fausseté. En revanche, cette idée s'est développée, aux Etats-Unis, avec beaucoup de consistance. Cette démarche a d'ailleurs conduit à la création d'un secteur d'activité de sous-traitant manufacturier.

## Les mutations économiques, sociologiques et sociales

### > Alain Etchegoyen

*Il est logique d'externaliser le traitement des déchets en raison des spécificités techniques de cette activité. Cependant, dans le cadre de l'affaire de l'Erika, nous avons constaté que le recours à la sous-traitance permettait aux dirigeants de TotalFina de se défaire d'une responsabilité juridique. La responsabilité de l'entreprise doit également être morale.*

*Sur le plan juridique, le traitement des déchets met en cause la responsabilité de l'entreprise jusqu'au bout de la procédure. Désormais, l'externalisation sera choisie pour de meilleures raisons.*

### > Elie Cohen

*L'externalisation par commodité peut produire des effets dramatiques. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises intégrées se découvrent une fragilité extrême par rapport à l'opinion publique. La capacité d'anticipation de la représentation des risques sanitaires, environnementaux ou sociaux par l'opinion est primordiale. Ainsi, GreenPeace avait affirmé l'exigence du démantèlement d'une plate-forme de Shell au motif que son abandon constituerait un facteur de pollution. Le mouvement de boycott déclenché, en Allemagne, à la suite de cette annonce, dont la réalité scientifique n'était pourtant pas démontrée, a contraint Shell à s'y résoudre.*

### > Participant

*Je constate que les mesures adoptées n'ont que des objectifs à très court terme. Comment envisagez-vous le devenir des tendances que vous avez présentées ?*

### > Elie Cohen

*L'univers décrit est à la fois mobile et instable. Le métier de chef d'entreprise dans ces conditions est difficile. Ce dernier doit traditionnellement faire face aux salariés, aux clients et aux actionnaires. Nous lui annonçons désormais qu'il devra tenir compte de l'opinion publique particulièrement volatile. Les responsables d'entreprises de travail temporaire doivent veiller, évaluer les risques et mettre en place une couverture de ces risques. Il s'agit d'une des dimensions nouvelles de son métier. Par ailleurs, les paramètres liés au vieillissement, à l'économie de la connaissance et aux transformations de l'entreprise ont des effets très directs sur la vie et la gestion d'une entreprise.*

### > Alain Etchegoyen

*Il me semble que la difficulté du métier de chef d'entreprise fait partie intégrante de sa mission. Le vocabulaire relatif à la création d'entreprise l'illustre. Ainsi, le mot "création" est un avatar de la toute-puissance. Aujourd'hui, pour diriger une entreprise, la connaissance des marchés est indispensable mais sa méconnaissance l'est tout autant. Jean Jaurès disait : "dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer". Le chef d'entreprise s'inscrit donc dans la différence. Ce paradoxe est constitutif de la fonction de chef d'entreprise.*

### > Participant

*Les notions de fidélité et de loyauté m'ont interpellé. Elles renvoient à la notion d'affectivité qui, me semble-t-il, existe toujours dans notre quotidien. Je viens d'une région dans laquelle les liens professionnels étaient basés sur le paternalisme. Aujourd'hui, les entreprises sont fondées sur une structure capitaliste. Par ailleurs, le travail intérimaire repose sur une relation triangulaire.*

*Pensez-vous que les relations affectives sont essentielles à l'évolution de l'entreprise ? Comment doivent-elles être gérées face aux mutations rencontrées ?*

### > Didier Adès

*N'oublions pas que l'existence de l'affectif dans le cadre de la vie professionnelle ne peut être remise en cause.*

### > Alain Etchegoyen

*La situation que vous décrivez est caractéristique des industries du nord.*

*Il importe de résister aux modes. L'utilisation du terme paternalisme est aujourd'hui décriée. Pourtant de nombreuses entreprises ont su instaurer une relation affective. Aujourd'hui encore de nombreux parents sont nostalgiques des écoles Michelin ou Peugeot. L'infidélité des salariés a souvent été engendrée par les restructurations qui mettaient à bas tout lien affectif. Pourtant l'affectif existe. Or si l'on vous est fidèle, cela signifie que l'on vous aime. Cet élément est positif.*

### > Didier Adès

*La fidélité est souvent dictée par l'intérêt.*

### > Alain Etchegoyen

*L'amour ne doit pas nécessairement être distingué de l'intérêt.*

### > Elie Cohen

*J'ai constaté une forte dimension affective au sein des start-ups. L'une des dimensions fondamentales constitutives de ces entreprises reposait sur un climat de confiance et d'engagement. Je propose que ce même climat soit transféré au sein des entreprises traditionnelles.*

### > Didier Adès

*Aujourd'hui, un projet est-il en mesure de motiver à nouveau les salariés ?*

### > Elie Cohen

*Je reste fasciné par les bouleversements constatés chaque année. Les dix dernières années auront connu une accélération des évolutions, des crises et des remises en cause de paradigmes économiques dominants. Nous n'avons ni le temps ni la capacité de saisir et d'intégrer ces évolutions.*

*Nous évoluons dans un monde non seulement fini et intégré mais aussi en constante évolution. Les attentats du 11 septembre ont mis à bas les centres nerveux du système financier international. Une entreprise qui gérait les deux tiers des titres publics a entièrement disparu. Une semaine après, les transactions financières reprenaient. La robustesse du système financier international et sa capacité à mobiliser du capital humain et à recréer une compétence doivent être saluées.*

### > Alain Etchegoyen

*Il importe que le maximum de paramètres dépendent de nous. Ainsi pour maîtriser au maximum la mort, nous devons la souhaiter. La même remarque peut être transposée au monde de l'économie. ■*





## Entreprises/salariés : vers des relations nouvelles

Participaient à cette table ronde :

Anne de Beer, sociologue; Roland Cayrol, Directeur associé de CSA-TMO;  
Rémi Jouan, Secrétaire national de la CFDT; Denis Kessler, Vice-Président  
délégué du Medef; Jacques Lesourne, Président de Futuribles International

Le débat était animé par Didier Adès

### > Didier Adès

*Je constate que les besoins des entreprises peuvent être définis par les termes suivants : souplesse, flexibilité, compétence et mobilité. Or ceux des intérimaires sont identiques. Il importe de s'interroger sur l'acception que chaque catégorie attribue à ces termes.*

*Comment imaginer de nouveaux dispositifs alors que les référentiels sont dépassés? Comment anticiper l'inconnu? Saurons-nous porter sur ces évolutions un regard suffisamment novateur?*

### > Anne de Beer

*Je souhaite présenter des expériences innovantes. Certaines personnes, grâce aux formules du salariat libéral ou des groupements d'employeurs, ont effectivement su apporter une réponse aux exigences actuelles. Ces expériences restent limitées, mais sont porteuses d'avenir.*

#### • La société Blenner Stratégies

*Cette société, créée en 1998, renouvelle la manière de travailler des travailleurs indépendants. Ces derniers sont*

*salariés et bénéficient donc de la protection sociale des salariés. La formation continue est l'un des volets les plus importants de ce dispositif. Blenner Stratégies prend en charge toutes les tâches administratives, particulièrement dévoreuses de temps et apporte un soutien commercial. Elle agit comme un fédérateur de compétences au niveau des télé-activités. Ces travailleurs indépendants travaillent effectivement à domicile. La société Blenner Stratégies édite également un journal interne qui joue un rôle synergique. Ces travailleurs ne sont pas employés mais appartiennent à un réseau. Ainsi, une personne surchargée peut mettre une mission dans le réseau. Il n'existe pas pour autant de lien de subordination puisque chaque travailleur conserve sa clientèle et reste maître de son temps. Enfin, ces personnes sont salariées en fonction de leur chiffre d'affaires.*

#### • Phyto-beauté

*Il s'agit d'un réseau d'esthéticiennes à domicile haut de gamme. Il existe un marché important. Un laboratoire belge de produits de beauté belge a constaté*

*l'existence de cette demande. Les esthéticiennes sont indépendantes et mobiles. Une formation leur est également proposée. Une esthéticienne souhaitant intervenir, seule, sur ce marché devra investir de 60 000 à 80 000 francs. En revanche, Phyto-beauté fournit le matériel et gère le salaire en fonction du chiffre d'affaires. Ces professionnelles touchent environ 45 % de leur chiffre d'affaires auxquels s'ajoutent 15 % de frais ainsi qu'un pourcentage sur leurs ventes. Ainsi, les professionnelles modulent leur temps de travail en fonction du salaire qu'elles souhaitent obtenir.*

#### • Les groupements d'employeurs

*Ce dispositif a été mis au point dans le domaine de l'agriculture de montagne afin de pérenniser des contrats saisonniers d'une année sur l'autre. Ce mécanisme a, par la suite, été étendu à l'industrie puis aux services. Aujourd'hui, plusieurs milliers de travailleurs bénéficient d'un tel contrat. Le groupement est un intermédiaire entre l'employeur et le salarié. Le salarié ne conclut qu'un seul CDI mais travaille chez plusieurs employeurs. Par ailleurs, il est possible d'organiser un partage du travail sur la journée, sur la semaine, sur le mois ou même à l'année. Ainsi, Monsieur X est employé plusieurs mois par an en tant que commercial dans le domaine de l'information. Le reste de l'année, il occupe un poste de chauffeur dans une grande entreprise de transport frigorifique. Certaines personnes apprécient effectivement de combiner plusieurs métiers à la fois.*

*Ces solutions concilient à la fois souplesse et protection sociale.*

### > Didier Adès

*Ces personnes recourent-elles à ces formules de manière volontaire ou y sont-elles contraintes?*

### > Anne de Beer

*Je pense que les personnes qui sont employées par un groupement d'employeurs doivent être soulagées puisque cet organisme leur assure une sécurité. La continuité du contrat leur confère une visibilité dans l'avenir.*

*Par ailleurs, les travailleurs indépendants sont sou-*

*lagés d'une partie de leur tâche.*

*Les trois cas que je vous ai présentés sont appréciés par les personnes qui y participent.*

### > Didier Adès

*La formule des groupements d'employeurs est apparue vingt ans auparavant. Des obstacles leur ont été opposés.*

### > Roland Cayrol

*Nous avons publié, l'année dernière, une grande enquête sur les salariés de l'intérim et du travail temporaire. Ces derniers ont adopté ces formules pour des raisons pratiques ou pour des raisons stratégiques.*

*L' "intérimaire stratège", comme nous l'avons baptisé, adopte l'intérim pour deux raisons principales :*

- **en raison de la souplesse de ce mécanisme**  
*Il ne souhaite pas travailler tout le temps et préfère alterner des périodes d'emploi et de non-emploi;*
- **en vue d'obtenir un CDI**  
*Les missions effectuées aboutiront à terme à une embauche.*

*Nous avons interrogé les intérimaires sur leur situation. Ils se déclarent satisfaits de leur condition d'intérimaire à 91 %. De surcroît, l'image qu'ils ont de l'intérim est encore meilleure au bout d'un an que lorsqu'ils entrent dans une agence.*

### > Didier Adès

*Ils avouent même, à une très forte majorité, conseiller à leurs proches de recourir à cette expérience.*

### > Roland Cayrol

*Plusieurs bénéficiaires expliquent cette satisfaction :*

- le moyen de connaître l'entreprise,
- le moyen de devenir plus adaptable,
- une façon de multiplier les relations,
- les avantages constatés par rapport aux salariés permanents, c'est-à-dire une meilleure rémunération, le bénéfice de temps libre, l'acquisition de nouvelles compétences.

*En revanche, ils reconnaissent être moins bien traités*

## Entreprises/salariés : vers des relations nouvelles

que les salariés permanents sur trois points. Ils bénéficient d'une moins bonne formation.

Par ailleurs, ils regrettent de ne pas obtenir de plus importantes responsabilités. Enfin, ils disposent d'une moins bonne protection sociale. S'il sera difficile d'accentuer la responsabilité conférée aux intérimaires, il me semble envisageable d'améliorer la situation des intérimaires sur le plan de la formation et de la protection sociale. Vous pensez peut-être que des améliorations sont déjà intervenues en ces domaines mais que ces mesures souffrent d'un manque de communication.

En conclusion, je souhaite souligner l'ambivalence des sentiments des intérimaires interrogés. S'ils sont heureux et fiers de leur mode de vie, ces derniers n'acceptent pas la dévalorisation dont ils font l'objet dans les entreprises qui les accueillent.

Après un an d'intérim, 41 % d'entre eux sont toujours intérimaires et 36 % sont employés par une entreprise.

### > Didier Adès

Jacques Lesourne, vos précédentes expériences vous ont permis d'observer la naissance du "zappeur". En effet, un nombre important de travailleurs a choisi de conduire sa propre vie.

### > Jacques Lesourne

Sur le long terme, alors que nous évoluons dans un environnement plus individualiste et mondialisé, nous assistons à une évolution du paradigme technique dominant. Les technologies de l'information et de la communication modifient en profondeur nos sociétés, indépendamment des performances boursières des entreprises de télécommunications. Nous assistons donc au passage d'une société industrielle à une société de l'information. Ces nouvelles sociétés produiront autant de produits agricoles et industriels qu'avant mais les centres d'emploi diffèrent.

Or à la fin de la société industrielle, la relation dominante entre le salarié et l'entreprise est dominée par plusieurs caractéristiques :

- l'existence d'un lieu de travail et de contact,
- la fixation d'une durée du travail,
- une rémunération fixe,
- un lien contractuel de longue durée.

Aujourd'hui, ces différentes dimensions ont évolué. Il est possible de travailler chez soi et de fixer ses horaires de travail. Les durées de travail sont en pleine mutation. La retraite à 60 ans risque d'être remise en cause. Les rémunérations sont souvent liées aux performances de l'entreprise ou, comme dans les cas cités par Madame de Beer, aux performances personnelles. Enfin, il devient rare d'effectuer l'ensemble de sa carrière dans une même entreprise ou un même secteur.

Nous constatons que certaines personnes ont conscience de ces changements pendant que d'autres s'accrochent aux vestiges de l'ancienne organisation. Les luttes au sein des entreprises publiques illustrent ce phénomène. La société, parallèlement, est en pleine ébullition, à la recherche de nouvelles formules ou de l'adaptation de certains dispositifs existants. Enfin, le développement du travail temporaire doit être analysé comme une réponse de la société à ces évolutions.

De surcroît, nous devons faire face à ces évolutions alors que la législation est en pleine mutation. Cette situation explique les multiples critiques concernant ce "mille-feuilles" normatif.

Du point de vue des travailleurs, cette évolution s'accompagne d'un actif et d'un passif. Parmi l'actif, il importe de ranger l'accroissement des responsabilités, une réelle décentralisation, la liberté d'utilisation de son temps. Au titre du passif, je souligne que le savoir est insuffisant. Il importe également d'avoir un comportement adéquat. Aussi, si la société qui se développe laisse une plus grande place à la liberté, elle devient plus anxiogène. Ces évolutions entraînent une modification des positions. Ainsi, le syndicalisme, traditionnellement, défendait les travailleurs qui évoluaient dans un environnement similaire. Aujourd'hui, ces conditions s'individualisent. Je loue d'ailleurs l'effort de la CFDT visant à recréer un syndicalisme correspondant à ces nouvelles conditions. Leur action se heurte à l'immobilisme des partisans de l'ancien temps. J'ai ainsi annoncé aux représentants du Medef que leur organisation disparaîtrait du moins dans sa forme actuelle, c'est-à-dire un groupement de chefs d'entreprise dont le rôle est de négocier avec les syndicats. A cet égard, le changement de vocabulaire est significatif.

### > Didier Adès

Les organisations représentatives des travailleurs et des chefs d'entreprise auront-elles la possibilité un jour de se retrouver ?



### > Denis Kessler

Je suis frappé de constater le mode de raisonnement français fondé exclusivement sur la norme. En matière d'emploi, un benchmark a été fixé et toute situation qui s'en éloigne est considérée comme étant de moindre intérêt. Aussi, se développe immédiatement un arsenal politique pour rétablir la norme. Tout écart par rapport à la norme sociale est perçu comme de la précarité. L'intérim également est associé à la notion de précarité. La classe politique souhaite, dans ce cadre, qu'une loi vienne la limiter. Nous aboutissons à une situation absurde dans laquelle le statut de la fonction publique de 1945-1947 sert de référence. Je m'étonne que ce texte ait une telle portée. Il importe de réformer non seulement ce cadre législatif, mais aussi ce benchmark inadapté à la gestion des ressources humaines de la fonction publique. Je vous rappelle qu'un douanier souhaitant devenir policier doit demander l'autorisation à son ministre de tutelle en trois exemplaires avant toute mise à disposition.

Je déplore cette pensée normative. J'estime que les travailleurs doivent être libres de quitter la vie professionnelle lorsqu'ils le désirent. Ils devront simplement

en assumer les conséquences. Ainsi, le montant de leur retraite correspondra à leurs cotisations, à leur état de santé, à leur situation maritale. La formule de la retraite obligatoire à 60 ans ne me satisfait pas. Aujourd'hui, les plus ardents défenseurs de la retraite impérative sont les syndicats les plus proches de la fonction publique. La seule opinion de ces syndicats ne doit pas primer. Il importe également de prendre en compte les aspirations individuelles.

On me taxe de psychorigidité en m'accusant d'être opposé aux 35 heures. Je n'y suis pourtant nullement opposé. J'estime que les parties au contrat sont libres de fixer la durée du temps de travail, dans les limites, évidemment, de l'ordre public. Le Medef souhaite revaloriser toutes les formes de participations et activités productives, quelles qu'elles soient. Le Medef désire fluidifier la mobilité sectorielle, géographique et professionnelle. Nous devons mettre en place des modes de rémunération fondés sur la performance et, en ce sens, éloignés des systèmes rigides qui prévalaient jusqu'à présent. Enfin, nous voulons que les changements de poste, de fonction ou de statuts ne soient pas vécus comme des traumatismes et le signe d'un échec. En conclusion, nous souhaitons faciliter l'appariement entre les offres et les demandes d'emploi.

### > Didier Adès

Sous quelle forme imaginez-vous les nouvelles relations sociales qui se créeront entre les employeurs et les salariés.

### > Denis Kessler

Nous faisons œuvre de la plus grande cohérence. Le code du travail s'applique aujourd'hui à tout le monde. Nous ne demandons évidemment pas la suppression du code du travail. Nous affirmons néanmoins que l'ordre public social doit se limiter aux grands principes fondamentaux, comme l'interdiction du travail des jeunes ou la détermination de la durée maximale du travail. Nous sommes favorables à ce que des sécurités d'ordre public encadrent la liberté contractuelle. Cependant, nous refusons que l'ordre public traite du temps d'habillage dans les entreprises.

Nous souhaitons décentraliser le dialogue social au plus proche possible de l'entreprise. Cette négociation sera évidemment tempérée par les textes adoptés au niveau

## Entreprises/salariés : vers des relations nouvelles

*de la branche, eux-mêmes tempérés par les accords interprofessionnels, le tout étant encadré par l'ordre public. Nous sommes favorables à l'individualisation du contrat de travail.*

*Nous refusons de normaliser l'ensemble des activités, d'autant plus lorsque cette norme correspond à une société aujourd'hui disparue.*



### > Rémi Jouan

*De nouvelles relations ne peuvent se créer rapidement. Les négociations relatives au travail temporaire ont commencé dans les années 80. Jusque-là, nous étions opposés à cette formule puisque nous assimilions même les partisans du travail temporaire à des négriers. Constatez le chemin parcouru par les organisations syndicales depuis la fin des années 70 à ce sujet !*

*Je souligne l'ampleur des résultats obtenus tout en regrettant les mécanismes que nous n'avons pas su développer. Je déplore ainsi que nous n'ayons pas su généraliser les mécanismes d'expression des salariés. Nous avons également testé les projets d'entreprises. Il s'agissait, en fait, de projets des directions d'entreprise auxquels les salariés devaient adhérer. Ce dispositif a connu un échec puisque les partenaires n'ont pas su travailler ensemble. La Refondation sociale est confrontée aux mêmes problèmes.*

*Je comprends ces différents échecs. Nous avons parlé de la fidélité. Par cette notion, les salariés affirment leur besoin d'être rassurés. Les salariés souhaitent comprendre les évolutions du marché du travail et du monde de l'entreprise. Le salarié doit avoir conscience de ses compétences et avoir la garantie que ces compétences seront appréciées à l'extérieur.*

### > Didier Adès

*Un mot semble s'imposer, même s'il n'a pas encore été prononcé : "la confiance". Cette confiance s'est-elle accrue par rapport aux années précédentes ou a-t-elle, au contraire été supplantée par le doute ? Pendant des années, l'homme a été présenté comme étant au centre de l'entreprise. Pourtant, sa place est aujourd'hui remise en cause.*

### > Roland Cayrol

*Jacques Lesourne opposait les partisans de l'ancienne société aux réformateurs. Pourtant, nos enquêtes démontrent que les Français sont situés entre ces deux positions. La France est ouverte à la réforme sociale.*

*Je ne conçois pas la société française comme une société hostile au changement et arc-boutée sur des acquis du passé. Elle ne souhaite pas être préservée de la mondialisation.*

*Nous constatons simplement une forte interrogation concernant les modalités de passage vers ce nouvel environnement. La société souhaite participer aux négociations. Même les populations les plus rétives au changement, comme les enseignants, ont conscience de ce changement. La société sait que ces fameux acquis ne le sont pas. Elle est prête à prendre part aux changements mais souhaite avant tout en connaître les modalités de passage.*

*Lors des négociations relatives au PARE, nous avons constaté que les réponses recueillies par les sondages étaient idéologiques. Nous avons tenté de ne jamais citer, dans notre enquête, ni une organisation syndicale, ni le Medef. Dans ces conditions, nous avons alors perçu l'accueil favorable des salariés à l'égard du PARE.*



### > Denis Kessler

*Je souhaite souligner la révolution culturelle qu'implique, en France, tout changement d'organisation. Je suis fier, dans le cadre du bilan de la Refondation sociale, de la réforme de l'assurance chômage. Nous avons substitué un contrat, impliquant donc des droits et des devoirs, à un système ne faisant naître que des droits au profit du chercheur d'emploi. Nous effectuons désormais des bilans de compétence et tentons de proposer des postes correspondants aux compétences de la personne.*

*Par ailleurs, nous épaulons les personnes disposées à créer une entreprise. Cette réforme est remarquablement adaptée à l'évolution du marché du travail. Je suis d'autant plus fier de cette réussite que celle-ci a dû faire face à une forte hostilité. Certaines personnes défendaient un système inefficace comme le démontraient le taux de chômage, la durée moyenne du chômage et le nombre de chômeurs de longue durée. Cette hostilité émanait notamment des pouvoirs publics, alors que ces derniers auraient dû nous inciter à réformer un système inadapté. Ils rejetaient même l'idée que la signature du contrat induise un certain nombre de devoirs.*

*Par ailleurs, nous souhaitons étendre la gamme des contrats de travail. Nous avons ainsi signé un accord en ce sens. Cette réforme visant à mettre en œuvre des contrats de trois à cinq ans a été rejetée par une majorité qui a pourtant adopté le PACS. Ainsi, cette majorité accepte la multiplication des contrats sur le marché marital, mais le rejette sur le plan professionnel. Je note que le Gouvernement s'est pourtant autorisé à employer des milliers de jeunes pour cinq ans.*

*Je plaide pour une plus grande cohérence. Je souhaite que les initiatives des partenaires sociaux qui aboutissent à un accord soient reprises par la Loi.*

### > Rémi Jouan

*Je me rallie à l'enthousiasme de Denis Kessler concernant le PARE.*

*Le champ de compétences de l'Etat s'est considérablement réduit ces dernières années. Aussi, l'Etat concentre-t-il tous ses efforts sur le domaine social. Dans ces conditions, il s'arroge le droit d'intervenir dans les négociations menées entre les partenaires sociaux. L'Etat estime être le mieux placé pour évaluer le résultat de ces négociations.*

### > Jacques Lesourne

*En période d'évolution, nous recensons de multiples initiatives à la base, parallèlement à la permanence de certaines idées anciennes. La classe politique et une partie du monde syndical n'est pas prête pour réfléchir au problème de l'emploi. Je souhaitais souligner cet aspect. Les Français me paraissent aptes à accompagner le changement.*

*Pour répondre à la question de la confiance, la société qui s'annonce repose sur une ambiguïté. L'entreprise a conscience du fait que sa compétitivité dépend des comportements de ses salariés. Un courant affectif doit donc être initié au sein de l'entreprise. Simultanément, les dirigeants d'entreprise savent qu'ils ne peuvent garantir aux salariés la pérennité de cette relation et de cet échange affectif.*

*En effet, la redistribution des actifs d'une entreprise s'y oppose. Vous percevez ici la contradiction du chef d'entreprise qui annonce sa volonté de transparence sans pouvoir développer les aspects stratégiques de la politique de l'entreprise.*

*A l'inverse, une même contradiction pèse sur le salarié qui souhaite s'investir alors que l'entreprise n'est pas en mesure de lui garantir un poste pérenne. L'entreprise ne peut lui garantir que sa capacité à rester concurrentielle.*

### > Didier Adès

*Nous pouvons dès lors comprendre la désespérance des salariés de Moulinex. Ces derniers avaient confiance en leur direction.*

## Entreprises/salariés : vers des relations nouvelles

*Pour contrer l'action de l'Etat, la société civile, le monde de l'entreprise, les organisations syndicales et patronales doivent prouver leur désir de changement.*

*La CFDT considère que le rôle fondamental de l'Etat est d'accorder à l'ensemble des salariés des garanties. Lorsque les partenaires sociaux sont en mesure de faire évoluer le monde du travail, l'Etat doit leur faire confiance. L'Etat nous consulte puis décide en dernier lieu. Nous souhaiterions recouvrer nos prérogatives décisionnelles.*

### > Denis Kessler

*Nous souhaitons vivement clarifier les relations entre l'Etat et la société civile. La réforme de l'Etat suppose davantage de société civile.*



### > Roland Cayrol

*Je suis également favorable à une réforme de l'Etat. Cependant, je n'espère pas que ce thème relève de la campagne présidentielle. Sinon cette réforme ne sera pas efficace.*

### > Anne de Beer

*Parmi les pays qui ont su instaurer un contrat social effectif, les analystes mettent en avant les Pays-Bas. Or un classement des pays plus ou moins libéraux, effectué par une association ultra-libérale américaine, a inscrit les Pays-Bas au second rang. Cet exemple illustre à quel point les étiquettes recouvrent rarement les réalités concrètes.*

### > Dider Adès

*Les organisations syndicales et patronales sont-elles encore représentatives en 2001 ?*

### > Rémi Jouan

*La CFDT est favorable à l'organisation d'élections au sein des entreprises y compris sur l'assise du délégué syndical lorsqu'il négocie dans l'entreprise. Nous sommes donc prêts à remettre en cause notre représentativité dans les entreprises, notamment les PME. La CFDT considère que sa légitimité auprès des acteurs de la négociation dépend avant tout de sa légitimité auprès des salariés.*

### > Denis Kessler

*Au niveau de l'entreprise, la représentativité du chef d'entreprise est assurée. Au niveau national, le Medef représente environ 80 % du PIB marchand.*

*Plus sérieusement, la question de la représentativité devra être abordée le plus rapidement possible. Je souhaite que les syndicats soient les plus puissants possible, condition sine qua non pour obtenir les accords les plus efficaces possible.*

### > Jacques Lesourne

*La France s'est reconstruite après la seconde Guerre Mondiale autour d'un modèle centralisateur, y compris au niveau de l'entreprise. Ce modèle disparaît aujourd'hui mais reste inscrit dans notre culture. L'évolution entamée n'est pas assez réformatrice aujourd'hui et reste ancrée sur les réflexes du passé. Il se produira nécessairement un mouvement de long terme. Il importe d'encourager les multiples initiatives. ■*



## Le travail temporaire : acteur du changement Quelles solutions pour les années à venir ?

Participaient à cette table ronde :

Daniel Augereau, Président Directeur Général de Synergie

Gilles Bélier, Avocat à la Cour, spécialiste en droit du travail

Philippe Marcel, Président Directeur Général d'Adecco

Jean Marimbert, Directeur Général de l'Autorité de Régulation des Télécommunications

Frédéric Tiberghien, Président Directeur Général de VediorBis

Dominique Villepreux, Président Directeur Général d'Intérim N°3

Le débat était animé par Didier Adès

### > Didier Adès

*Je reviens sur les termes définissant les besoins des employeurs et des salariés, c'est-à-dire la souplesse, la flexibilité la mobilité et la compétence. Ce vocabulaire identique ne recouvre pas la même signification. Le travail temporaire est-il en mesure de rapprocher les différentes acceptions reconnues à ces termes ?*

*Les entreprises de travail temporaire, après avoir cristallisé l'essentiel des rancœurs, occupent une place de plus en plus importante dans le marché de l'emploi. Après avoir subi, vous souhaitez être acteur.*

*Gilles Bélier, le contrat de travail est-il appelé à évoluer prochainement ?*

### > Gilles Bélier

*Le discours dominant déplore une précarité croissante. Ce diagnostic repose sur une mauvaise analyse. Je vous rappelle que 90 % des salariés français bénéficient d'un CDI de type classique. Parallèlement, les recrutements actuels reposent sur des CDD en raison des difficultés à prévoir l'avenir. De surcroît, le temps partiel est intégré à la notion de précarité. Pourtant, 50 % des salariés qui travaillent à temps partiel ont choisi cette formule. En outre, aux Pays-Bas, la législation relative au temps partiel est soutenue par les organisations syndicales.*

*Je ne pense pas que le modèle juridique évolue. Seule sa perception évolue. La principale modification concerne la durée du contrat. Désormais, l'essentiel de la car-*

## Le travail temporaire : acteur du changement Quelles solutions pour les années à venir ?

rière n'est plus effectué dans une seule entreprise. Le travail temporaire est porteur de pistes de réflexion sur ces évolutions.

### > Dider Adès

Le lien contractuel pourrait-il être assoupli à terme ?

### > Gilles Bélier

Aujourd'hui, un salarié, sur le plan juridique, n'a aucune difficulté à changer d'employeur. Les employeurs rencontrent davantage de difficultés.

### > Didier Adès

Jean Marimbert, vos différentes expériences – Directeur adjoint au Cabinet du Ministre du Travail, directeur général de l'ANPE, Directeur des Relations du Travail au Ministère du Travail – font de vous le représentant de l'Etat aujourd'hui. Souhaitez-vous répondre aux différentes critiques adressées à l'Etat depuis ce matin ?



### > Jean Marimbert

J'ai participé à l'élaboration de la loi Précarité, votée en 1990. L'intérim ne subit pas une valse de lois. Depuis la loi de 1990, aucun texte n'est venu alourdir le dispositif. De surcroît, cette loi a permis à l'intérim de s'imposer au même titre que l'important travail conventionnel réalisé par les représentants de cette profession. Aujourd'hui, l'intérim occupe 2,5 à 3 fois plus de personnes actives. L'intérim est installé sur le marché du travail.

### > Didier Adès

Ma question s'adresse aux chefs d'entreprise de travail temporaire. Etes-vous optimistes ?

### > Daniel Augereau

Le travail temporaire se développe de manière importante depuis quelques années, indépendamment des effets conjoncturels. Il s'installe effectivement sur des bases structurelles.

Pendant des années, cette formule a été combattue par certaines organisations politiques et syndicales. Il était même envisagé de rattacher les entreprises de travail temporaire aux agences nationales pour l'emploi. A la fin des années 70, l'intérim était assimilé à de l'esclavage. Pour des raisons politiques, les missions temporaires n'étaient pas comptabilisées parmi les créations d'emploi. Des règles contraignantes ont freiné le développement des entreprises de travail temporaire.

### > Dider Adès

Estimez-vous que les entreprises de travail temporaire peuvent contribuer à la reconstruction du monde du travail ?

### > Daniel Augereau

Les effets liés à la mondialisation des échanges se sont accentués. Aujourd'hui, nous assistons à une mutation culturelle à laquelle il faudra faire face. Dans ce cadre, les entreprises rencontreront des difficultés pour définir leur stratégie et leur politique de recrutement. Le travail temporaire sera inévitablement intégré aux nouvelles politiques de gestion des ressources humaines.

### > Dider Adès

Est-il nécessaire d'encadrer le travail temporaire ?

### > Frédéric Tiberghien

Le travail temporaire peut répondre aux attentes de la société.

Notre action doit intervenir dans plusieurs domaines.

#### • Des investissements massifs dans la formation

L'intérim est l'une des voies permettant de requalifier les travailleurs. De surcroît, des intérimaires plus qualifiés seront "vendus plus cher" aux entreprises.

#### • La conciliation de la flexibilité et de la sécurité

L'intérim est en mesure de répondre aux aspirations nouvelles des salariés. Nous devons, pour cela, imaginer de nouvelles offres permettant de répondre à des attentes diversifiées. Ainsi, des solutions devront être proposées aux jeunes. La tentation sera grande de leur attribuer une allocation d'études. S'il importe de contrer la paupérisation des étudiants, nous devons admettre que la collectivité n'a pas les moyens de leur accorder une telle allocation. Les entreprises de travail temporaire sont en mesure d'offrir des possibilités de travail à temps partiel pour financer leurs études.

#### • L'accompagnement des mobilités professionnelles et géographiques

Notre société évolue vers une économie de l'information. Les mutations s'accéléreront au cours des prochaines années. Nous devons accompagner ces mutations pour reclasser les salariés.

Les réponses que nous serons en mesure de proposer devront différer en fonction des catégories de population. Les personnes qui recourent à l'intérim afin d'obtenir, à terme, un poste permanent doivent être accompagnées dans cette recherche. En revanche, la Charte Liberté Emploi Formation s'adresse directement aux intérimaires volontaires. Nous devons imaginer une nouvelle combinaison associant liberté et sécurité. La Validation des Acquis Professionnels et les autres dispositifs de formation doivent être proposés à ces intérimaires volontaires.

### > Didier Adès

Philippe Marcel, comment combler la pénurie annoncée du personnel qualifié ?

### > Philippe Marcel

Il sera effectivement plus difficile de proposer aux entreprises certaines compétences. Nous devons donc contacter des personnes bénéficiant d'une compétence se rapprochant des exigences des employeurs et leur proposer un parcours leur permettant de maîtriser cette compétence. Des trésors de créativité et d'inventivité seront donc déployés en ce sens. Le seul facteur limitatif dépend des facteurs démographiques. Les prévisions des démographes sont alarmantes.

Il importe donc que certaines personnes envisagent de travailler après 60 ans.

Au final, je constate que l'évolution de l'économie va dans le sens de notre profession. En effet, la rapidité et l'adaptation caractérisent cette nouvelle économie. Or notre profession a su intégrer depuis toujours ces deux paramètres.



### > Didier Adès

Quel chiffre d'affaires réalisez-vous en France ?

### > Philippe Marcel

En 2001, le chiffre d'affaires d'Adecco atteindra 29 milliards de francs en France, et 120 milliards de francs dans le monde.

### > Daniel Augereau

Synergie réalisera 4,7 milliards de francs de chiffre d'affaires, en France.

### > Frédéric Tiberghien

VediorBis réalisera 19 milliards de chiffre d'affaires en France.

### > Didier Adès

Cela signifie, en intégrant les résultats de Manpower, que ces quatre sociétés occupent 80 % du marché.

Dominique Villepreux, quel est le montant de votre chiffre d'affaires ?

## Le travail temporaire: acteur du changement Quelles solutions pour les années à venir ?

### > Dominique Villepreux

Notre chiffre d'affaires atteindra 40 millions de francs.

### > Didier Adès

Estimez-vous que vous avez votre place à côté de ces géants du travail temporaire ?

### > Dominique Villepreux

Absolument.

Je dirige une PME du travail temporaire. Nous effectuons le même métier même si notre approche diffère. Un dirigeant de PME est nécessairement plus impliqué auprès des institutions locales.

### > Didier Adès

Quelles sont les exigences de vos clients ?



### > Dominique Villepreux

Ils attendent une qualité de service, une réponse rapide et un juste prix.

### > Didier Adès

Comment pouvez-vous vous engager sur la qualité des compétences des intérimaires que vous envoyez dans les entreprises ?

### > Dominique Villepreux

Vous avez parfaitement résumé la difficulté de ce métier.

Nous attendons de nos intérimaires de la compétence et du sérieux.

### > Didier Adès

Chaque intérimaire est-il susceptible de remettre en cause le sérieux de votre entreprise ?

### > Dominique Villepreux

Nous privilégions la réactivité. En cas de difficulté, nous remplaçons l'intérimaire dans les plus brefs délais.

### > Didier Adès

Pourquoi êtes-vous chef d'entreprise ? Ne souhaitez-vous pas recourir à la formule de la franchise ?

### > Dominique Villepreux

L'un de vos invités vous a-t-il demandé de me faire cette proposition ?

J'estime être trop jeune pour prendre ma retraite.

Ce métier est à la fois passionnant et rentable. Lorsque je me sentirai lasse, je passerai la main.

Ces entreprises sont difficiles à gérer. Mais le chiffre d'affaires réalisé permet de supporter les différentes tensions.

### > Didier Adès

Ne craignez-vous pas que les géants du travail temporaire imposent leur vision du métier ?

### > Dominique Villepreux

Je participe au Conseil d'Administration du SETT. Cette tâche me permet de faire valoir la position des PME dans le cadre du débat sur l'évolution du travail temporaire.

En outre, nous n'intervenons pas sur les mêmes marchés.

Je ne les considère donc pas comme des concurrents.

### > Philippe Marcel

Nous n'avons pas intérêt à imposer des règles néfastes à la profession.

Les grands groupes cotés en Bourse ont vu leur marge de manœuvre diminuer. Nos résultats sont analysés chaque trimestre. Aussi, nous ne pouvons décider de casser les prix pour obtenir des parts de marché. Cette politique occasionnerait une diminution de notre marge brute et une baisse du cours de bourse.

Je suis convaincu que ce qui nous lie est plus important que ce qui nous sépare. Cette situation a d'ailleurs permis à la profession de se regrouper pour défendre ses intérêts.

Je suis persuadé que nous sommes en mesure de doubler notre activité.

Enfin, je souligne que nous fonctionnons sur un ensemble d'agences. Or la force de chaque agence dépend de la qualité de son équipe.

### > Didier Adès

Quelles sont vos responsabilités vis-à-vis de la profession ?



### > Frédéric Tiberghien

Nous devons avant tout valoriser notre profession. Nous déplorons que le travail temporaire relève de ces symboles politiques utilisés par les différents partis. Nous souhaitons dépolitiser la perception de notre métier. Je constate que la première démarche des jeunes, dans leur recherche d'emploi, est de s'inscrire dans les agences d'intérim.-Les jeunes ont perçu la valeur ajoutée du service que nous proposons.

Par ailleurs, nous devons favoriser l'innovation sociale. Notre profession a inventé la flexibilité. Nous devons proposer de nouvelles formes d'emploi. Le marché du travail manque d'idées.

Des études américaines ont démontré que l'intérim avait contribué à la réduction du chômage structurel et à l'accélération des ajustements sur le marché du travail.

### > Didier Adès

Votre puissance accroît donc votre influence.

### > Frédéric Tiberghien

Nous disposons d'incubateurs de nouveaux produits et nous souhaitons développer de nouveaux outils de recrutement.

### > Didier Adès

Quels sont les risques du recrutement.

### > Frédéric Tiberghien

Nous pouvons mal évaluer les compétences professionnelles, la personnalité et le comportement d'un intérimaire. Nous devons détecter sa capacité à s'insérer dans un nouvel environnement.

### > Didier Adès

L'Etat reste vigilant.

### > Jean Marimbert

Je ne crois pas que la législation du travail ait empêché le développement de l'intérim en France. La France est l'un des premiers pays européens à avoir légalisé l'intérim. De surcroît, je reste persuadé que l'intérim s'est développé en France en raison du manque de flexibilité constaté au sein des entreprises. Je comprends que la profession exprime ses griefs à l'encontre de l'Etat. Cependant, je n'admets pas que l'on assimile la France à un pays retardataire en ce domaine.

L'extraordinaire diversité de la profession m'interpelle. Ainsi, l'intérim s'oriente vers de nouvelles activités, notamment le conseil en recrutement. La profession est à deux vitesses.

Enfin, la fin du CDI semble avoir été annoncée. N'oublions pas que 90 % des salariés détiennent un CDI. De surcroît, les études les plus récentes démontrent que la plupart des intérimaires espèrent obtenir un jour un CDI.

Les salariés ont intégré l'exigence de changement. Ils aspirent néanmoins à une certaine sécurité.

## Le travail temporaire: acteur du changement Quelles solutions pour les années à venir?

### > Daniel Augereau

*La profession n'est pas à deux vitesses. L'ensemble des entreprises de travail temporaire fait le même métier. Certaines sociétés sont simplement plus importantes que d'autres.*



### > Gilles Bélier

*L'articulation des normes et des négociations collectives ont construit la profession actuelle, une profession aujourd'hui reconnue.*

*Le travail temporaire peut être un acteur du changement. Deux aspects doivent être pris en compte.*

#### • Les outils

*Le travail temporaire a développé des réflexions originales dans le cadre de la négociation collective et a su créer des outils que la Loi est venue consacrer par la suite. Une réflexion sur la mutualisation et sur les droits hors contrat doit être menée.*

#### • Les actions

*L'action des entreprises de travail temporaire porte sur le marché de l'emploi et sur les problématiques de l'emploi. A ainsi été menée une discussion relative à l'impact du travail temporaire sur l'insertion. Les jeunes en difficulté ne peuvent intégrer directement la vie professionnelle. Le travail temporaire peut constituer une étape intermédiaire.*

### > Didier Adès

*Vous reconnaissez-vous une responsabilité au niveau de l'insertion?*

### > Philippe Marcel

*Nous avons instauré un département Insertion. Notre objectif est de ne pas perdre d'argent en intervenant dans le domaine de l'insertion. L'efficacité de notre action repose sur le partenariat que nous avons développé avec le groupe Id'ées Intérim.*

*Au cours de l'un des déjeuners parlementaires organisés par le SETT, l'un des participants affirmait que le succès des mesures pour l'emploi était favorisé par le travail en commun de partenaires qui jusqu'alors ne travaillaient pas ensemble. Les entreprises de travail temporaire peuvent jouer un rôle important d'assembleur.*

### > Participant

*J'ai été surpris que personne ne réagisse aux propos de Jacques Barrot concernant le portage.*

### > Philippe Marcel

*Je souhaite davantage réagir au discours de Denis Kessler. Ce dernier espère la création de nouveaux contrats, notamment des contrats de projet ou des contrats de chantier. Ce dernier critiquait vivement le mille-feuilles normatif français, pourtant il souhaite l'alourdir. J'estime que le contrat de travail temporaire a fait ses preuves et peut faire l'objet de modifications pour proposer de tels services à l'entreprise. Le travail temporaire apporte de multiples réponses aux interrogations actuelles.*

### > Frédéric Tiberghien

*Nous n'avons pas le monopole des réponses. Le portage est une solution. Il s'agit d'une formule nouvelle permettant de combiner à la fois l'entreprise individuelle et la garantie du revenu. Cette formule se trouve au même stade que l'intérim vingt ans auparavant. Cette activité n'est effectivement pas encore réglementée. Je souhaite que les formules sociales se développent avant qu'elles ne soient formalisées par un texte. Je suis persuadé que le portage est une formule d'avenir.*

### > Jean Marimbert

*La France a tendance à légiférer sur chaque pratique quelle que soit l'ampleur du phénomène.*

### > Participant

*Quelles compétences exigez-vous de vos permanents? Ces dernières vont-elles évoluer?*

### > Frédéric Tiberghien

*Nous devons proposer des formations adéquates à nos permanents. Nous avons ainsi créé, au sein de l'entreprise, un centre de formation.*

### > Philippe Marcel

*Vous ne devez pas idéaliser les grandes entreprises. Nous rencontrons les mêmes problèmes que vous. Nous devons intégrer les transformations du marché du travail. Pourtant la capacité d'absorption d'un individu est moins rapide que l'augmentation du nombre d'informations. Nous devons partager les connaissances en faisant circuler l'information.*

### > Didier Adès

*Combien de permanents travaillent dans vos entreprises?*

### > Philippe Marcel

*Cinq permanents travaillent dans chacune des 1000 agences.*

### > Dominique Villepreux

*J'ai recruté 6 permanents.*

### > Didier Adès

*Comment recrutez-vous?*

### > Dominique Villepreux

*Le recrutement repose sur les petites annonces. Je précise que je ne fais pas appel à un centre de formation générale mais au Centre de Formation du Travail Temporaire, l'IFACTT.*

*Je suis satisfaite des résultats de cette action. Par ailleurs, le dirigeant d'entreprise joue également un rôle dans la formation.*

### > Didier Adès

*Existe-t-il une formation à destination des dirigeants?*

### > Dominique Villepreux

*L'expérience est la meilleure formation.*

*Par ailleurs, l'IFACTT propose des modules de formation aux dirigeants.*

### > Participant

*Philippe Marcel, pouvez-vous préciser le pourcentage réalisé par le département Insertion sur les 29 milliards que vous nous avez annoncés?*

*Par ailleurs, les autres entreprises envisagent-elles de développer le travail temporaire d'insertion?*

### > Jean-François Connan

*Je suis responsable du département Insertion chez Adecco. L'ensemble de l'action associée d'Adecco porte sur 1 000 équivalents temps plein, soit un flux de 4 000 personnes par an. Nous comptabilisons plus de 50 % d'insertion durable par an.*



### > Philippe Marcel

*Adecco ressent le devoir d'agir en faveur de l'insertion. Notre action repose actuellement sur une structure qui est susceptible d'évoluer. Nous estimons être l'un des acteurs les mieux placés pour mettre en place un tel dispositif.*

*Par ailleurs, la réinsertion sur le marché du travail de certaines personnes qui, sans nous, n'auraient pas réussi constitue, à moyen terme, un facteur positif de développement de notre activité.*

*Nous ne pouvons pas faire ce métier si nous n'aimons pas les gens.*

## Le travail temporaire : acteur du changement Quelles solutions pour les années à venir ?

### > Didier Adès

*Envisagez-vous une action particulière en faveur des handicapés ou des immigrés ?*

### > Philippe Marcel

*Le travail temporaire constitue l'un des meilleurs moyens de familiarisation de l'entreprise avec les handicapés. Souvent, l'entreprise a une vision bien trop contraignante du handicap. Le travail temporaire permet aux entreprises de donner leur chance aux handicapés. Nous souhaitons continuer à développer cette action.*

### > Didier Adès

*Vous communiquez peu sur ces différentes actions ?*

### > Philippe Marcel

*Nous ne voulons pas que notre action soit considérée comme de l'altruisme intéressé. Nous avons donc décidé de ne pas communiquer sur ce point. Nous espérons néanmoins que cette action sera reconnue. Ce geste donne un sens à notre action. De surcroît, nous saurons retenir nos collaborateurs en leur fournissant l'occasion de trouver un sens à leur action. Notre action se heurte malheureusement à des limites économiques. Nous sommes face à des clients qui exigent toujours plus de service pour un prix toujours moins important. La course à la productivité risque de porter atteinte à la qualité du service et à la disponibilité à l'autre. Un accueil et un traitement personnalisés sont aujourd'hui exigés.*

### > Participant

*Je suis étudiant à l'Ecole Nationale des Cadres du Travail Temporaire. Cette école prépare aux métiers du travail temporaire en agence.*

*Ma question s'adresse aux dirigeants de grands groupes comme aux responsables de PME. J'aimerais savoir ce que vous pensez de cette formation, sachant qu'il n'existe que deux écoles de ce type en France, l'une à Paris, l'autre à Lyon ? Encouragez-vous une telle formation ?*

### > Didier Adès

*J'aimerais savoir ce qui vous a attiré dans cette formation ?*

### > Participant

*Les 28 étudiants de la promotion viennent d'horizons différents. Les métiers de l'intérim intègrent une approche humaniste du monde professionnel.*

*La formation dure neuf mois, soit cinq mois d'enseignement théorique et quatre mois de stages. L'enseignement porte sur la législation du travail et sur les modalités d'organisation d'une agence.*

### > Didier Adès

*Envisagez-vous de monter votre propre entreprise ?*

### > Participant

*Je l'envisage. Cependant, nous sommes encore au stade de l'assimilation et de l'observation.*



### > Daniel Augereau

*Cette formation est bénéfique. Notre métier n'est plus banalisé et est particulièrement difficile. Il implique des connaissances juridiques et commerciales. Je me félicite de l'existence de ces formations.*

### > Participant

*Je souhaite revenir sur les concepts de fidélité et d'externalisation définis par Messieurs Cohen et Etchegoyen. Ces concepts me semblent dégrader la culture organisationnelle de l'entreprise. Je m'interroge sur la manière dont les entreprises pourront fidéliser leurs salariés permanents. Quelle politique de fidélisation les grands groupes et les PME développent-ils ?*

### > Gilles Béliet

*Il me semble que les techniques de fidélisation sont identiques quel que soit le secteur d'activité envisagé. Ces techniques impliquent une politique de rémunération, une offre de formations ou encore une distribution de stock-options.*

*Je suis sensible aux concepts associant sécurité et souplesse. Leur respect permettra de fidéliser les intérimaires.*

### > Jean Marimbert

*Il importe d'accueillir les salariés de manière personnalisée.*

### > Didier Adès

*Devons-nous regretter la disparition des spécificités des entreprises et de leur culture ?*

### > Jean Marimbert

*Certaines personnes espèrent une entreprise ne reposant sur aucune fidélité. L'entreprise deviendrait alors une entreprise virtuelle. Pour ma part, j'assimile les entreprises à des communautés humaines. Je ne sais pas si les communautés humaines sont à même de vivre sur la base d'infidélités réciproques. Il me semble que les grands projets ne peuvent être menés sans estime même si ce lien ne doit pas être définitif.*

### > Frédéric Tiberghien

*Plusieurs catégories de salariés interviennent dans une même entreprise. Aussi plusieurs types de contrats, à la fois juridiques et moraux, doivent être pris en compte. Je distingue trois catégories d'employés au sein d'une même entreprise :*

- les signataires de CDI,
- les signataires de CDD,
- les intérimaires.

*Les relations ne sont pas les mêmes en fonction de la catégorie étudiée.*

*Il importe, dans le cercle des permanents, de partager une culture d'entreprise.*

*L'attrait de notre métier repose sur deux faits. Il s'agit d'un métier de jeunes. A ce titre, je vous félicite d'avoir*

*choisi cette voie. Par ailleurs, ce métier permet d'accéder assez vite à la gestion d'une PME. Les grandes entreprises de travail temporaire sont en fait des fédérations de PME. Notre profession permet aux jeunes d'être rapidement responsables d'un chiffre d'affaires de 40 millions de francs. Ce métier est extrêmement riche. Nous devons donc organiser des parcours professionnels permettant aux jeunes de débiter par le recrutement pour finalement gérer une agence. Je reconnais que ce métier est fatigant même s'il est passionnant. Les parcours proposés aux jeunes doivent donc leur permettre d'exercer leurs compétences ailleurs.*

### > Daniel Augereau

*Roland Cayrol indiquait que les intérimaires interrogés affirmaient, à hauteur de 80 %, être satisfaits de leur situation. De surcroît, ils avouent apprécier s'enrichir grâce aux différentes expériences qu'ils vivent. Il me semble illogique, dès lors, d'annoncer que nous souhaitons que le personnel permanent fasse l'essentiel de sa carrière au sein de nos structures.*

*Je crois aux cultures d'entreprises. Ces dernières s'articulent autour du charisme des dirigeants et des projets.*

*Je crois que notre activité se développera de manière importante dans les prochaines années, même si notre métier doit s'enrichir de nouvelles prestations. La mondialisation va accentuer l'externalisation. Je suis persuadé que l'externalisation portera également sur la gestion des ressources humaines.*

### > Dominique Villepreux

*Je souligne que le turn-over est faible au sein de mon entreprise. J'ai donc su fidéliser mes collaborateurs permanents. Je ne vous dévoilerai pas pour autant mes secrets.*

*Nous devons répondre aux attentes des intérimaires. Il importe de renforcer notre communication concernant la protection sociale des intérimaires. Celle-ci existe. Enfin, nous devons répondre aux attentes des clients et même les anticiper.*

## Le travail temporaire: acteur du changement Quelles solutions pour les années à venir?

### > Philippe Marcel

*Nous avons essentiellement abordé la fidélisation des collaborateurs permanents. Il importe également de réfléchir à la fidélisation des collaborateurs intérimaires.*

*Par ailleurs, nous ne souhaitons pas nécessairement fidéliser l'ensemble de nos collaborateurs. La rotation du personnel irrigue la société et enrichit le collaborateur mobile. Nous sommes partisans d'une certaine liberté en ce domaine.*

*Nous avons constaté que les gens ne possédaient pas toujours une vision objective de ce que l'entreprise leur apportait. Nous avons donc mis en place un Bilan Social Individualisé. Nous cherchons à rendre objectif les différents apports de l'entreprise de façon à ce que les discussions sociales soient plus réalistes.*

*Enfin, je suis persuadé de l'existence d'une culture d'entreprise. Si elle disparaît, les dirigeants sont responsables. Les dirigeants doivent porter une culture d'entreprise tout en tenant un discours réaliste. L'auteur d'un ouvrage intitulé "Le plaisir de travailler" affirmait l'importance d'accorder une large autonomie aux collaborateurs. Ces derniers fournissent alors un excellent travail. ■*



## Synthèse de la journée

Didier Adès, Journaliste

*Je suis chargé de réaliser la synthèse de cette journée. Est-il possible de synthétiser autant de bon sens?*

*Nous nous sommes interrogés sur le rôle du travail temporaire dans le cadre des évolutions du marché du travail. Le métier est neuf. Aussi de nombreuses possibilités s'offrent à vous. Vous pouvez donc inventer de nouvelles formules. Vous n'avez d'ailleurs pas le choix. Vous êtes tenus d'aller de l'avant. Je retiens que votre image est difficile à maîtriser. Votre profession ne correspond effectivement pas aux critiques que vous subissez. Vous ne pouvez pour autant communiquer sur votre générosité. Dès lors, il importe d'en faire parler les autres. Les chiffres communiqués démontrent le fort taux de satisfaction généré par cette formule. Ces intérimaires doivent donc témoigner en votre faveur. Les PME du travail temporaire doivent également s'investir dans la communication. Les principales entreprises du travail temporaire véhiculent votre image. Il importe néanmoins que les intérimaires témoignent de leur satisfaction.*

*Par ailleurs, vous devez vous interroger sur les moyens dont vous disposez pour participer à l'évolution et même pour innover. Le mille-feuille normatif a été*

*longuement évoqué. Il correspond effectivement à une réalité. Ressentez-vous l'envie de porter un projet? Vous pouvez être soit des suiveurs soit des moteurs. Les choix que vous ferez auront une incidence sur les parts de marché et d'image que vous obtiendrez.*

*Enfin, je souhaite revenir sur le fantastique défi qui vous est lancé, celui de la formation professionnelle et de la validation des acquis professionnels. Vous devez œuvrer en faveur de l'employabilité des intérimaires. Vous donnerez ainsi aux intérimaires cette fierté que n'offre pas – ou si peu – l'entreprise traditionnelle par manque de temps. Les entreprises de travail temporaire doivent proposer des formations aux intérimaires entre deux missions. Cette offre générera de la fidélité. Les intérimaires souffrent effectivement du manque de reconnaissance.*

*La préparation de cette journée et le discours des intervenants m'ont permis de découvrir les acteurs du changement que sont les entreprises de travail temporaire. ■*

*Je vous remercie.*



## Discours de clôture

Claude Deroure, Président du SETT

*En tant que Président du Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire, je suis satisfait de constater que cette journée a répondu à nos attentes. Nous avons travaillé à l'organisation de cette journée depuis des mois. A la suite des dramatiques évènements du 11 septembre, nous nous sommes interrogés sur la légitimité de cette manifestation. Les différents intervenants ont démontré que les fondamentaux demeuraient et que les paramètres démographiques et géographiques n'évoluaient pas. Les prochains mois seront certes difficiles. Nous pouvons néanmoins rester résolument optimistes sur le moyen terme. ■*

*Je vous remercie.*