

# Flexicurité et sécurisation des parcours Mutations économiques et ressources humaines

L'environnement socio-économique évolue de plus en plus vite et se transforme. Suite à deux conférences organisées par le Carif Espace Compétences, cet Essentiel aborde les questions de flexicurité et de mutations économiques à travers de nombreux témoignages d'experts.

# l'essentiel



## édito



Pour faciliter la mise en œuvre régionale de la programmation opérationnelle du Fonds social européen 2007-2013, la Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle de Provence-Alpes-Côte d'Azur, nous a confié, dès 2008, la conception et la réalisation d'un dispositif pour accompagner les acteurs et partenaires régionaux de l'emploi et de la formation à s'approprier les différents axes de l'objectif « Compétitivité régionale et emploi ».

Pour cette raison, le Carif Espace Compétences **en partenariat avec le Centre Inffo** a organisé deux conférences qui ont permis à plus de 200 professionnels de l'emploi et de la formation de débattre et d'alimenter leur réflexion à partir d'avis d'experts et de points de vue de partenaires sociaux sur des sujets aussi importants que les mutations économiques, la sécurisation des parcours et le concept émergeant de **flexicurité**.

Dans notre pays, au printemps 2008, ce terme fait débat. En phase d'instaurer plus de flexibilité et de souplesse dans les relations entre employés et employeurs tout en renforçant la sécurité du parcours professionnel du salarié dans notre pays, la flexicurité est un mot controversé bien qu'à la mode. Polysémique, il peut être à la fois source d'inquiétude et promesse d'avenir, d'autant plus qu'il émerge dans un environnement socio-économique en évolution et se transformant de plus en plus vite.

En effet, les innovations technologiques s'accroissent, la mondialisation est une réalité, le déplacement des zones de production de biens et de services vers les pays à plus faible coût de main d'œuvre est effectif. Gérées « à chaud »

carif. espace compé

pendant plus d'une vingtaine d'années sur fond de crise conjoncturelle et de restructurations industrielles, d'aucun s'accorde à dire que les mutations socio-économiques doivent désormais être envisagées comme un processus de changement continu, car en s'installant dans un mouvement permanent, elles relèvent essentiellement d'enjeux structurels. Dans ce contexte, les pouvoirs publics, les entreprises, les territoires sont voués à s'adapter et les individus à changer de posture pour agir et transformer à leur tour ces évolutions en de véritables atouts. Dans un tel contexte, quelles sont les opportunités de la flexicurité ? Est-elle une solution ? Comment s'est-elle mise en œuvre concrètement en Europe et en particulier dans les pays d'Europe du Nord (Pays-Bas, Danemark...) ? Quelles en sont les conséquences en termes de gouvernance, de coopération entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ? Ces expériences peuvent-elles être transposées en France ? De quels principes pouvons-nous nous inspirer ?

Ce nouvel Essentiel est donc une synthèse des deux manifestations qui se sont déroulées en mai et juin 2008. Il permet de mettre en perspective les sujets abordés dans un contexte depuis renouvelé par la crise que nous traversons aujourd'hui et où l'innovation sociale pourrait représenter un enjeu majeur et d'avenir. D'ailleurs, dans cette hypothèse, le Carif Espace Compétences travaille à la réalisation d'un outil de capitalisation de démarches innovantes en région: le portail de l'innovation sociale.

« L'essentiel » est accessible sur le portail :

[www.espace-competences.org](http://www.espace-competences.org)

**Sylvette Belmont**

Directrice du Carif Espace Compétences

tences

# Flexicurité et sécurisation des parcours

## Sommaire

### **1 Flexicurité et sécurisation des parcours : de quoi parlons-nous ?**

### **2 La flexicurité en Europe : panorama et éléments d'analyse à partir du rapport Besson**

- 2,1 Historique du concept
- 2,2 Trois caractéristiques principales
- 2,3 Le modèle Danois
- 2,4 Le modèle Européen

### **3 La flexicurité en France : enjeux, réalités, perspectives**

- 3,1 Un état d'esprit au service de notre économie
- 3,2 La loi de modernisation du marché du travail

## **4 Accord du 11 janvier 2008 : quelles conséquences sur les parcours professionnels ? Quels outils ? Quelles applications concrètes et opérationnelles ?**

- 4,1 Un accord historique
- 4,2 Titre 1 : faciliter l'entrée dans l'entreprise et améliorer le parcours en emploi
- 4,3 Titre 2 : Sécuriser les contrats et améliorer le retour à l'emploi

## **5 Point de vue de différents partenaires sociaux**

- 5,1 Charles Pelletieri, représentant de la CFDT
- 5,2 Patrick Fournier, Secrétaire Général de l'Union Professionnelle Artisanale (UPA) PACA
- 5,3 Sylvio Brémondy, chargé de mission à l'Union Patronale Régionale PACA
- 5,4 Alain Comba, Secrétaire de l'Union départementale FO des Bouches-du-Rhône

## **6 Conclusion**

D'après Gérard Cascino, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle PACA

# 1 Flexicurité et sécurisation des parcours : de quoi parlons-nous ?

*D'après Philippe Méhaut, directeur de recherche au CNRS Université de la Méditerranée, Président de la commission évaluation du Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV)*

La flexicurité est sous-tendue par la notion de flexibilité. La sécurisation des parcours est plus simple à définir. Dans les politiques de l'emploi et les politiques de formation, la notion de parcours a émergé au cours des vingt dernières années. Elle invite à regarder les individus et les collectifs sur des trajectoires, et non pas simplement à l'instant T.

Aujourd'hui, nous assistons à une accélération des restructures économiques due à la pression des marchés. L'économie va plus vite, les changements sont plus rapides, l'horizon économique des entreprises mais aussi de la fonction publique se raccourcit. Parallèlement, force est de constater que les frontières de l'entreprise se brouillent. L'entrepreneur n'est plus nécessairement l'employeur. Les chaînes de relation entre entreprises se multiplient et conduisent les salariés à se demander pour qui ils travaillent. Le poids économique des PME-PMI monte et le temps des innovations se raccourcit. Potentiellement, cela entraîne une obsolescence plus rapide des connaissances. Au-delà de cette activité économique, il convient de s'intéresser au versant social. Dans la société actuelle, les biographies individuelles et familiales sont plus hachées. Les attentes des individus ont évolué. Ils aspirent à des espaces de choix plus ouverts.

Les évolutions démographiques doivent être intégrées dans notre réflexion sur les notions de flexicurité et de parcours. Ainsi, des tensions sur le marché du travail pourront être anticipées.

Au niveau international, le peuple français se déclare particulièrement inquiet. Cette inquiétude est parfois difficile à comprendre, car officiellement, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) classe la France parmi les pays ayant le niveau de protection de l'emploi le plus élevé.

Un autre élément du paysage de notre réflexion est que la politique européenne s'affirme en faveur de la flexicurité et de la sécurisation des parcours. Cette politique peut être résumée en quatre idées-forces portant sur des dispositions contractuelles souples et sûres, des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, des politiques actives du marché du travail, et des systèmes de sécurité sociale modernes. Ces idées-forces montrent que tout est articulé. Ainsi, les notions de flexicurité et de sécurisation des parcours ne sauraient uniquement être abordées sous l'angle de l'indemnisation du chômage, ou celui de la formation, ou celui du contrat de travail. Il convient donc de travailler sur l'ensemble du système de travail et d'emploi.

Après les Etats-Unis dans les années 50, le Japon dans les années 60, l'Allemagne dans les années 80, la mode économique met les pays nordiques à l'honneur. Toutefois, il convient de se méfier des modèles, car ceux-ci ne peuvent généralement pas être transposés simplement d'un pays à un autre.

Les notions de flexicurité et de sécurisation des parcours portent-elles uniquement sur le marché du travail externe ?

S'appliquent-elles également dans l'entreprise ?

Ces questions font encore débat.

Si la sécurisation des parcours n'est que conjoncturelle, certains estiment que la notion de flexicurité ne doit pas forcément faire l'objet d'une réflexion. D'autres considèrent, en revanche, que cette notion est en lien avec une question structurelle, qui n'est pas seulement dépendante du niveau de chômage. Cette question interpelle grandement notre modèle social, qui apparaît peu adapté aux enjeux nouveaux. Notre modèle met excessivement l'accent sur la formation initiale. Il s'appuie sur un grand nombre de droits constitutionnels, qui manquent de supports pour être appliqués, et qui sont organisés de façon segmentée selon le statut de l'individu. Certains analystes estiment que la cohérence de notre modèle social, conçu pour l'essentiel par et pour le salarié à temps plein de la grande entreprise, avérée il y a 20 ou 30 ans, est, aujourd'hui, remis en cause puisqu'il s'apparente de plus en plus à un patchwork.

Le CNFPTLV (Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie) a récemment mené une réflexion sur la flexicurité. Dans ses recommandations, il a identifié les principes de base d'une flexicurité positive garantissant la sécurisation des parcours.

## **2 La flexicurité en Europe : panorama et éléments d'analyse à partir du rapport Besson**

*D'après Olivier Meriaux, chercheur à Sciences-Po, directeur de la stratégie et du développement, AMNYOS Consultants*

### **2,1 Historique du concept**

A l'origine du rapport Besson figure un groupe de travail du Centre d'analyse stratégique. Ce dernier est intervenu à la demande du Conseil d'Orientation pour l'Emploi, instance consultative placée auprès du Premier Ministre. La réflexion française sur ce sujet s'inscrit dans l'agenda européen depuis 2006.

Historiquement, le concept de flexicurité provient des Pays-Bas. Il a été construit par les partenaires sociaux dans un accord de 1995 visant à équilibrer les droits et devoirs des salariés titulaires de contrats non standard. La stratégie européenne de flexicurité trouve son origine dans une série de travaux académiques. Parmi eux figurent ceux réalisés par Günter Schmid qui a développé le concept de marché transitionnel. L'approche de cet économiste allemand est fondée sur une analyse quelque peu simpliste du fonctionnement du marché du travail.

## **2,2 Trois caractéristiques principales**

Le modèle standard de la flexicurité peut être décrit selon trois caractéristiques. Il présente tout d'abord la sécurité comme un besoin exclusif des salariés, et la flexibilité comme un besoin exclusif des entreprises. Cette représentation est encore très prégnante, aujourd'hui, en particulier dans le monde politique.

Le modèle standard de flexicurité part du principe que la stabilité de l'emploi s'inscrit dans une tendance inéluctable. Enfin, il conçoit la flexicurité comme un schéma de fonctionnement du marché du travail.

L'analyse comparée des systèmes nationaux européens a permis d'enrichir la réflexion menée au niveau de la France en matière de flexicurité. Une première analyse consiste à passer d'une démarche de flexicurité standard à une démarche élargie. Selon cette analyse, la flexicurité n'est pas un simple modèle de fonctionnement du marché du travail, mais constitue une véritable stratégie politique visant à améliorer simultanément et délibérément la flexibilité des marchés du travail, des organisations de travail et des relations d'employeurs d'une part, et la qualité des emplois, la sécurité du revenu, et la capacité à occuper un emploi d'autre part. Selon cette stratégie flexicuritaire, sécurité et flexibilité ne sont pas en opposition, mais peuvent être combinées pour être renforcées mutuellement.

En France, la notion de flexicurité est complexe, car elle est multidimensionnelle. Elle nécessite donc de réarticuler des champs politiques, qui ont été construits de façon disjointe et à des époques différentes. Cette réarticulation, qui appelle transversalité et coordination, concerne à la fois l'Etat, les collectivités locales, les partenaires sociaux, les régimes paritaires...

Le deuxième apport de l'analyse comparée des systèmes en Europe réside dans l'identification des cheminements pour mettre en convergence des systèmes nationaux autour du schéma de la flexicurité. En réalité, il n'existe pas de modèle unique de la flexicurité. Les réformes engagées sont dépendantes de contextes spécifiques. Il faut prendre en compte le type de construction de l'Etat, l'histoire et la culture des relations sociales pour essayer de faire converger les pays. La stratégie européenne de flexicurité appelle donc à penser en termes de cheminements, et non de modèle unique.

La conséquence des apports de l'analyse comparée des systèmes en Europe est

que les stratégies de flexicurité doivent nécessairement être définies sur mesure, au niveau national. Les lignes directrices, aujourd'hui promues par la Commission Européenne, doivent tenir compte de la diversité et de l'ancrage historique des politiques actuelles des Etats. En outre, ce qui vaut pour les relations entre l'Europe et les Etats membres vaut certainement aussi, au niveau de ces derniers, entre l'Etat central et les niveaux inférieurs.

### **2,3 Le modèle Danois**

Les différents types de sécurité (emploi occupé, capacité à retrouver un emploi, revenu, combiné les différentes d'engagement) et de flexibilité (externe-numérique, interne-numérique, fonctionnelle, variabilité du revenu) peuvent se combiner entre eux dans une matrice, permettant ainsi de définir les diverses stratégies de flexicurité. Les pays européens occupent une position différente sur cette matrice. Le modèle danois paraît relativement sécurisant puisqu'il permet de combiner différents types de flexibilité et de sécurité. La stratégie européenne vise à faire converger ces différents modèles vers le centre de la matrice.

Certains estiment que le Danemark a réussi à mettre en place un triangle magique du fonctionnement du marché du travail, puisque les indemnités chômage y sont relativement généreuses, la politique active de l'emploi peut être très contraignante pour les demandeurs d'emploi, et les règles d'embauche et de licenciement sont très flexibles. Une analyse précise de ce système permet de mettre en évidence de nombreuses conditions de fonctionnement (segmentation cachée, exclusion des populations immigrées, culture civique spécifique,...).

Ainsi, l'exportation de ce modèle en France ne serait possible sans que nous devenions tous... Danois !

Du modèle danois, il est toutefois intéressant de retenir un certain nombre de principes :

- des revenus de remplacement élevés favorisent la mobilité des travailleurs, en les incitant à accepter les risques temporaires liés à la flexibilité numérique ;
- l'accès le plus large à la formation tout au long de la vie est une condition indispensable au fonctionnement de ce modèle ;
- la prise en charge des contraintes liées à l'activité féminine joue à la fois comme un facteur positif d'activation du marché du travail et un facteur d'égalité ;
- une construction au fil du temps, par une succession d'essais et d'erreurs, dans une démarche expérimentale ;
- un appui sur un fort pôle de gestion territoriale de proximité des transitions professionnelles.

## **2,4 Le modèle Européen**

**Le modèle européen de la flexicurité répond à quatre composantes dominantes :**

- la souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles ;
- les stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie ;
- les politiques actives des marchés du travail ;
- les systèmes de sécurité sociale modernes.

**Aussi, nous pouvons tirer les enseignements suivants des expériences conduites au niveau européen :**

- la réduction des effets de segmentation du marché du travail ne doit pas niveler les conditions d'exercice du travail, mais doit au contraire élever les capacités individuelles et collectives ;
- pour être acceptées, les stratégies de flexicurité doivent améliorer la situation de tous, et particulièrement des plus exposés sur le marché du travail ;
- la flexicurité est un art d'exécution : tout est affaire de moyens et de méthodes, une fois que l'accord a été obtenu sur les finalités.

Les expériences menées au niveau européen en matière de flexicurité s'appuient sur les conditions de réussite suivantes :

- l'association de l'ensemble des parties prenantes ;
- une évaluation transparente des gains et des pertes de chacun sur le long terme ;
- des mécanismes de compensation ;
- la mise en convergence des ressources et le décloisonnement des politiques sectorielles.

**Les acteurs locaux ont toute leur place dans la construction de la stratégie de flexicurité. La projection de la stratégie européenne de flexicurité dans les territoires permet d'articuler les orientations suivantes :**

- le renforcement de la capacité des actifs à se former ;
- le renforcement de la capacité des entreprises à s'adapter ;
- le renforcement de la capacité des territoires et des filières à anticiper les mutations économiques ;
- le renforcement de cadres de gouvernance, afin de coordonner des acteurs qui n'ont pas forcément l'habitude de mener ensemble des projets.

Parmi les marges d'initiative locale, il convient de mentionner les suivantes :

- avancer vers un pilotage négocié des transitions professionnelles dans une logique d'anticipation des besoins ;
- travailler à froid sur la construction de systèmes d'acteurs qui seront capables, le moment venu, de réagir à des chocs qui frappent les territoires ou les entreprises ;
- articuler plus étroitement les politiques de formation, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et l'anticipation des mutations des entreprises et des territoires ;
- promouvoir les innovations comme les plates-formes de transition professionnelle, les pôles de mobilité, la validation de la reconnaissance des compétences acquises, et la mutualisation des besoins de compétences et des ressources.

### **3 La flexicurité en France : enjeux, réalités, perspectives**

*D'après Pierre Bernard-Reymond, Rapporteur en séance du Sénat du 29 avril 2008 sur le projet de loi adopté par l'Assemblée Nationale portant modernisation du marché du travail, sénateur des Hautes-Alpes*

#### **3,1 Un état d'esprit au service de notre économie**

Parmi toutes les mesures nécessaires (accentuation de l'effort de recherche, allègement du coût du fonctionnement de l'Etat, développement des PME, orientation des productions vers ce que demande le marché mondial), il en est une essentielle : permettre aux entreprises de s'adapter au mieux et le plus rapidement possible à l'évolution de l'économie internationale et aux contraintes qu'elle implique. Cela s'appelle la flexibilité.

Il existe une flexibilité interne à l'entreprise ; il y a aussi la flexibilité au service du salarié dans l'organisation de son rythme de travail. De même, il y a une sécurité pour l'entreprise et le salarié.

La flexibilité peut être le meilleur si elle est associée à davantage de sécurité et d'opportunités offertes au salarié pour construire sa vie professionnelle au mieux de son épanouissement et de ses intérêts.

#### **3,2 La loi de modernisation du marché du travail**

A l'issue du conflit sur le Contrat Nouvelles Embauches (CNE), le gouvernement a fait voter, le 31 janvier 2007, une loi qui oblige à la concertation entre partenaires sociaux, avant toute décision de modification dans la législation concernant les

relations de travail.

Le 18 juin 2007, le Premier Ministre a écrit à tous les partenaires sociaux pour leur demander de se rapprocher et de négocier un certain nombre de points liés à la notion de flexibilité.

Les partenaires sociaux ont donné leur accord sur cette formule et ont négocié de façon très active, pour aboutir à un accord national interprofessionnel. Dans les termes de cet accord, il y avait à la fois des dispositions qui devaient obligatoirement être traduites dans la loi ; d'autres pouvaient simplement faire l'objet d'accords de branche ou d'accords interprofessionnels ; d'autres encore pouvaient être directement appliquées. Cet accord national interprofessionnel a été signé par tous les partenaires sociaux, excepté la CGT.

L'accord instaure une période d'essai, une rupture conventionnelle, un Contrat de Travail à Objet Défini, et une indemnité de rupture interprofessionnelle unique. En outre il permet aux salariés de conserver certains droits, en matière de prévoyance et de formation, pendant les périodes de chômage. La condition d'ancienneté pour bénéficier du maintien du salaire en cas de maladie a été abaissée de trois à un an. Le salarié qui quitte l'entreprise garde sa couverture complémentaire prévoyance et santé pendant au moins trois mois, et conserve 100 % du solde des heures de formation acquise.

La partie législative de l'accord national interprofessionnel a fait l'objet d'une loi qui vient d'être votée définitivement. Cette loi rappelle tout d'abord que le CDI est la forme normale et générale du contrat de travail. Huit grands axes la caractérisent :

- Elle réglemente les périodes d'essai et elle abaisse de trois à un an d'ancienneté le délai à partir duquel une indemnisation conventionnelle de la maladie est possible.
- Elle oblige l'employeur à motiver systématiquement tous les licenciements.
- Elle abaisse de deux à un an d'ancienneté à partir de laquelle les indemnités de licenciement sont exigibles.
- Elle instaure une rupture conventionnelle du contrat de travail.
- Elle crée le Contrat à Objet Défini.
- Elle instaure la mise en place d'un fonds de mutualisation pour indemniser les salariés non reclassables suite à une maladie ou à un accident non professionnel.
- Elle légalise un nouveau type de contrat appelé « portage salarial », qui réunit à la fois les avantages du salariat et ceux du statut de travailleur indépendant.
- Elle supprime le CNE et requalifie en CDD les CNE en cours.

## **4 Accord du 11 janvier 2008 : quelles conséquences sur les parcours professionnels ? Quels outils ? Quelles applications concrètes et opérationnelles?**

*D'après Muriel Larue, directrice du cabinet CIRCE*

### **4,1 Un accord historique**

L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008, apporte des précisions sur la question des parcours professionnels et de leur sécurisation. Il a été salué comme un accord historique, car il a permis de parler de flexicurité à la française. Cet accord se décline en trois thèmes : faciliter l'entrée dans l'entreprise et améliorer le parcours en emploi, sécuriser les contrats de travail et améliorer le retour à l'emploi, place de la négociation collective.

Cet accord présente la particularité d'avoir plusieurs niveaux d'appréhension. Il comporte un certain nombre de principes ; il pose un calendrier de négociations à venir ; il contient plusieurs dispositions à caractère directement applicable sous réserve des transpositions contenues dans la loi qui vient d'être adoptée. Cet accord s'inscrit dans un cadre général, qui traduit une interdépendance entre le monde de l'assurance-chômage, le monde de la formation professionnelle, l'accompagnement des chômeurs et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Ainsi, il ne porte pas uniquement sur la dimension externe du marché du travail.

Par ailleurs, il convient de constater que seule une partie des dispositions figurant dans cet accord a été reprise dans la loi. Les autres dispositions nécessitent des négociations ou le positionnement de différents interlocuteurs compétents.

L'accord national interprofessionnel fera l'objet d'une déclinaison au sein de chacun des secteurs concernés. Il est encore difficile d'appréhender les conséquences d'un tel accord.

### **4,2 Titre 1 : faciliter l'entrée dans l'entreprise et améliorer le parcours en emploi**

Dans la première partie de l'accord, le terme « sécuriser » n'est pas utilisé. Pour autant, cette notion n'est pas totalement absente, que ce soit sur l'accès d'emploi des jeunes, sur le support juridique de la relation d'emploi (ex : contrats de travail), et sur l'évolution de carrière du salarié.

L'accord marque la reconnaissance de la multiplicité des contrats de travail. Il fait aussi référence à la notion d'orientation professionnelle, c'est-à-dire à un droit d'action et de contribution active du monde des partenaires sociaux et des

entreprises dans les questions d'orientation.

En direction des jeunes, l'apport de l'accord national interprofessionnel réside dans la notion de parcours d'insertion. Il pose le principe des passerelles, avec la volonté d'organiser systématiquement un lien entre le premier stage d'apprentissage et le futur emploi. Il pose également le principe d'une prestation spécifique, qui serait mis en place par le service public de l'emploi, prenant la forme d'un examen personnalisé. Enfin, il pose le principe de pouvoir indemniser les jeunes quand ils n'ont pas assez de droit ouvert.

S'agissant des salariés, l'accord national interprofessionnel pose un plus grand nombre d'éléments. Le parcours professionnel est un moyen mis à disposition des salariés pour le développement de leurs compétences et de leur qualification. Tout salarié a désormais la possibilité de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. L'employeur devient ainsi responsable d'offrir à ses salariés la possibilité de développer leur employabilité. L'accord introduit par ailleurs le bilan de l'étape professionnelle, qui permet à l'individu de se saisir de ses besoins de compétences immédiats, et de pouvoir être dans une dimension prospective en identifiant ses besoins de compétences futurs.

L'accord pose clairement le principe selon lequel la formation professionnelle est un outil de sécurisation des parcours. Il pose à cet égard le lien entre formation et GPEC. Dans l'accord, la question de la transférabilité des compétences est clairement développée. La notion de « parcours professionnel » y est fermement distinguée de celle de « parcours de formation ». Enfin, il aborde un sujet important : l'accès à la formation des salariés à temps partiel. Pour l'heure, les salariés ayant de multiples employeurs ont encore trop faiblement accès à la formation.

Un autre apport de l'accord national interprofessionnel en direction des salariés concerne la mobilité professionnelle et géographique. Les règles du jeu pour favoriser l'usage de ce dispositif devront être définies dans le cadre d'une future négociation. Des négociations sur la GPEC devront être également menées au niveau des branches.

D'une manière générale, l'accord n'apporte pas de nouveaux outils. Il favorise la souplesse en matière de formation, de GPEC et de mobilité.

#### **4,3 Titre 2 : sécuriser les contrats et améliorer le retour à l'emploi**

Dans cette partie de l'accord national interprofessionnel, la sécurisation porte essentiellement sur la rupture du contrat de travail. La portabilité des droits et leur transférabilité font l'objet d'une innovation, qui appellera à de futures négociations.

A travers la portabilité des droits, l'idée est de permettre l'accès à la formation de certains salariés et demandeurs d'emploi, en décloisonnant le système d'assurance-chômage et d'assurance formation. Par ailleurs, des dispositions de

l'accord visent à rendre plus efficace l'accompagnement personnalisé d'aide au retour à l'emploi.

Enfin, le titre 2 de l'accord comporte un article sur la sécurisation du portage salarial. Ce sujet devra faire l'objet d'une négociation, dont le secteur de l'intérim sera porteur.

L'accord présente deux limites importantes. Il ne comporte aucune réflexion sur la classification et il ne fait référence qu'aux branches professionnelles, alors qu'elles ne mentionnent nullement l'échelon territorial du dialogue social.

## **5 Points de vue de différents partenaires sociaux**

### **5,1 Charles Pellotieri, représentant de la CFDT**

« Force est de constater que la mise en œuvre du schéma européen de flexicurité a d'ores et déjà débuté. L'accord de modernisation du marché du travail, conclu en 2008, jette en effet les bases de la flexicurité et de la sécurisation du parcours professionnel des salariés dans l'entreprise. Cet accord prévoit que le dialogue social s'exerce au niveau de la Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale pour l'Emploi (COPIRE). Enfin, je note que le schéma européen de flexicurité met dans les revenus tout ce qui concerne la protection sociale. »

### **5,2 Patrick Fournier, Secrétaire Général de l'Union Professionnelle Artisanale (UPA) PACA**

« Nous nous félicitons de ce schéma européen de flexicurité qui permet de faire sauter les verrous. En PACA, 95 % des entreprises comptent moins de dix salariés. Il est donc important que des discussions puissent être menées au niveau des branches. L'artisanat rassemble trois familles (bâtiment, services et alimentaire). Par ailleurs, il est important que nous puissions négocier au niveau local. Il est indispensable que les partenaires sociaux aient la possibilité de dialoguer.

L'UPA se félicite de la sécurisation pour les employeurs (ex : allongement de la période d'essai, mutualisation du coût du licenciement d'un salarié en inactivité pour des raisons non-professionnelles, financement mutualisé du dispositif de prolongement des droits des salariés, encadrement des dommages et intérêts aux prud'hommes). La VAE constitue un dispositif intéressant pour mettre en pratique la notion de parcours, tout en intégrant les périodes d'activité et d'inactivité, ainsi que les activités de bénévolat.

La mobilité étant très difficile à l'intérieur des entreprises, puisque celles-ci comptent souvent très peu de salariés, il convient donc inscrire ce principe dans

une dimension plus large. Au niveau régional, le problème de pyramide des âges et de reprises d'entreprises est réel. Des parcours doivent donc être construits pour permettre à des salariés seniors de reprendre des entreprises artisanales. L'UPA plaide pour qu'un maximum de verrous saute, à titre expérimental dans un premier temps, et ce tant en matière de droit que de réglementation. Ainsi il serait intéressant de pouvoir faire du conseil avec de l'argent des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA). »

### **5,3 Sylvio Brémonty, chargé de mission à l'Union Patronale Régionale PACA**

« L'Union Patronale Régionale est l'union interprofessionnelle qui représente le MEDEF et la CGPME en PACA. Les notions de formation, de flexicurité et de sécurisation des parcours ne peuvent être envisagées que globalement. La sécurité suppose de l'emploi, et donc une pérennité de l'activité. La flexicurité s'inscrit de fait dans un cadre global servant un intérêt collectif, qui suppose flexibilité et sécurité pour l'ensemble des acteurs. Dans ce cadre, il est important que les évolutions soient rendues possibles à travers des négociations interprofessionnelles. Par ailleurs il n'a pas été dit que la flexicurité n'allait pas dans le sens d'un soutien à l'emploi des travailleurs les moins qualifiés et les plus éloignés de l'emploi. On peut partir du principe qu'une plus grande flexibilité permet d'offrir de plus grandes chances d'emploi aux personnes les plus éloignés de l'emploi, car elle permet de réduire les risques du recrutement. »

### **5,4 Alain Comba, Secrétaire de l'Union départementale Force Ouvrière des Bouches-du-Rhône**

« Il est intéressant d'observer que les sociétés qui nous ont servi de sources d'inspiration, et non de modèles à copier, reconnaissent pleinement le rôle des partenaires sociaux.

Les entreprises ont besoin de sécurité et de flexibilité. Il en va de même pour les salariés. En France, la loyauté des discussions avance à la manière d'un crabe. Des accords ont certes permis d'obtenir des évolutions ; cependant les mentalités, issues de l'histoire de notre société, sont très difficiles à faire évoluer. Certains souhaitent que les prud'hommes soient encadrés pour limiter les dommages et intérêts qui seraient accordés à des salariés. Cette volonté témoigne de l'archaïsme de nos comportements, qui est plus dangereux que l'absence de modèle. Nous devons donc clairement avoir le courage de nous regarder.

Dans notre droit actuel, il est très difficile de faire coïncider un accord de branche avec une application territoriale ou locale. Nous avons beaucoup de travail à réaliser dans ce domaine. Par ailleurs force est d'admettre que l'on se sert trop souvent de la « démographie » pour nous faire admettre des choses.

La France avance à plusieurs vitesses. La question de la situation des moins

armés se posera toujours. Malheureusement le dialogue social n'est pas assez développé dans notre pays pour que tous les salariés bénéficient d'un même accès à l'information. Les organisations syndicales sont prêtes à dialoguer. Malheureusement, elles ont échappé aux critères de représentativité, alors que les organisations patronales sont représentatives de droit. L'illégalité des chances de discussion est donc bien réelle. »

## **6 Conclusion**

*D'après Gérard CASCINO, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle PACA*

La question de la flexicurité est devenue déterminante au niveau européen et français. Dans le contexte actuel, nous vivons à la fois des mutations économiques et une mutation démographique. Ces mutations, d'ordre macro-économique, découlent directement de la mondialisation. Celle-ci a favorisé le passage d'une production de masse au développement d'une économie de la variété, fondée sur la diversification et la qualité de service ; en outre elle a permis de faire émerger une société en réseau, qui se nourrit désormais d'une dynamique de l'interaction permanente et de la coopération. La mondialisation fascine et fait peur. Les mutations que nous sommes en train de vivre sont d'ordre économique, et sont souvent assimilées à des périodes de crise à chaud. Nos neurones sont encore très traversés par cette vision d'une économie calée sur le modèle industriel des années 50.

Ce processus de changement continu touche l'ensemble des activités productives et les entreprises de toute taille. Ces mutations portent à la fois sur l'accroissement des mouvements de capitaux et des échanges commerciaux, sur une circulation renforcée des hommes et des idées, sur une diffusion des informations, des connaissances et des techniques, parallèlement à un processus sans précédent de dérégularisation.

Ce contexte exige des besoins croissants en compétences. Dans le modèle industriel, les compétences étaient tournées vers la qualité intrinsèque du geste professionnel de chaque individu. Dans le modèle qui se dessine actuellement, la compétence technique demeure importante, mais ne constitue qu'un élément de la compétence globale, qui exige de plus en plus d'être sur une logique de résolution de problèmes. Ainsi Yves Lasfargue, spécialiste du développement économique, estime que nous sommes en train de passer d'une civilisation de la peine à une civilisation de la panne, l'aléa devenant de plus en plus consubstantiel aux nouvelles organisations.

Force est de constater que le système institutionnel français et européen fait

face à une évolution majeure. En effet la production de normes était jusqu'alors essentiellement d'ordre étatique et dans une logique descendante.

Cette logique est en train d'évoluer puisque hard law (loi issue de l'Etat) et soft law (loi issue d'un dialogue social enrichi entre les parties concernées) tendent de plus en plus à se combiner. Il n'appartient plus à l'Etat de dire seul ce qu'est le Bien souverain, de façon uniforme, et ce quels que soient les branches d'activité et les territoires.

Derrière la question de l'élaboration de la règle figure un autre sujet : le positionnement des partenaires sociaux. La France présente une faiblesse certaine de sa représentation. Notre pays a donc besoin de syndicats forts et d'un patronat fort pour pouvoir définir, de manière autonome, le cadre et les conditions de la règle. De son côté, l'Etat doit être garant de la mise en présence, des moyens. Il doit fixer un cadre auquel les partenaires doivent se référer. Si ceux-ci sont producteurs de normes, il appartient à l'Etat de les reprendre à son compte, s'il considère qu'elles sont d'intérêt général.

Derrière la réforme de la représentativité qui est en cours, figurent deux sujets clés. Le premier concerne l'organisation du travail, qui doit être de plus en plus agile et qualifiante pour faciliter sa recomposition.

Ainsi, les salariés peuvent intervenir dans des logiques de mobilité à la fois géographique et/ou professionnelle, de manière à disposer des moyens nécessaires pour s'adapter aux enjeux de compétitivité d'une nouvelle économie. Pour tenir ces enjeux, l'organisation du travail et de la production doit être plus flexible ; de même les salariés doivent être plus agiles pour entretenir en permanence leurs compétences.

Dans ce contexte, le système doit à la fois flexibiliser et sécuriser. Ce n'est donc pas par hasard que nous avons décidé de monter la Conférence Permanente de l'Europe sociale, de l'Economie et de l'Emploi, qui comprend les quatre volets suivants :

- l'adaptation des entreprises et des salariés ;
- le développement de l'innovation ;
- les parcours ;
- l'enjeu territorial.

De plus en plus, les questions de flexicurité doivent être travaillées au niveau de l'entreprise. L'enjeu est qu'entreprises et salariés se sentent dans une logique de co-responsabilité. Depuis trente ans, notre société voulait donner le maximum de garanties et faisait des salariés et des chômeurs des objets. Dans le nouveau contexte, les conditions de la mobilité et de la sécurisation des parcours seront déterminantes.

Il me paraîtrait important de remettre en jeu tous les outils existants. Ainsi, la

COPIRE doit pleinement jouer son rôle ; de son côté, le Comité régionale Emploi et Formation devrait être un véritable outil de dialogue ouvert, et non un simple outil administratif ; il convient en outre de donner une nouvelle dynamique au dialogue social territorial.

## Sommaire

### **1 Une problématique générale et un cadre de référence**

### **2 Des mutations économiques souvent perçues sur un mode défensif**

### **3 Changer d'indicateurs et ne pas raisonner de manière caduque**

- 3,1 Une survalorisation du secteur industriel, de son archétype (l'industrie de série) et des crises industrielles
- 3,2 Dépasser les schémas «classiques» de performances centrées sur la productivité et la rationalisation des coûts de structure interne

### **4 Une action indispensable de la puissance publique dans un cadre régional inter-administratif concerté**

## **5 Une action publique favorisant l'essor d'une économie de la connaissance**

5,1 Travailler la dimension hors coût de la compétitivité

5,2 Favoriser l'innovation « globale »

## **6 Percevoir les mutations économiques autrement : plus qu'un enjeu, une nécessité**

## **7 Quelle synergie des acteurs publics et privés, quelles modalités d'intervention, quels outils pour anticiper et accompagner les mutations ?**

## **6 Conclusion**

Quelles perspectives pour anticiper et accompagner les mutations économiques sur le territoire ?

# 1 Une problématique générale et un cadre de référence

*D'après Gérard Cascino, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle PACA*

De nombreuses expressions viennent qualifier toute une série de mutations en cours : la globalisation, les délocalisations, l'internationalisation du capital, la financiarisation des marchés, le passage d'une économie de masse à une « économie de la variété », l'émergence d'une société en réseau, et le développement d'une « économie de l'innovation et de la connaissance ».

Les évolutions informationnelles et organisationnelles ont favorisé l'émergence et le développement du processus de mondialisation. Depuis les années 90, le paysage change du fait de l'abaissement des coûts de transactions et de communications qui ont permis de revisiter toutes les fonctions structurantes d'une entreprise.

La notion de mutations est une réalité énigmatique souvent assimilée de manière abusive à la notion de changement. Celui-ci se fonde sur l'idée qu'il existerait un état différent de celui dans lequel on se trouve et qu'on s'efforcerait d'atteindre par des modifications importantes de structures et de comportements. Le changement est un processus inhérent à la vie et tout est changement en permanence : la nature, le vivant, les objets, les organisations sociales et politiques, les représentations mentales, les cultures... Tout changement doit être saisi dans un contexte (organisationnel, institutionnel) qui le conditionne.

De son côté, la notion de mutation caractérise moins le processus de changement que les résultats constatés de ces changements. Dans le dictionnaire, la notion de mutation revêt différentes acceptions (transformation, transfert, apparition d'un caractère nouveau chez un être vivant, transmission).

Les mutations économiques sont souvent assimilées aux crises « à chaud » ayant caractérisé dans les années 80 les grands mouvements de restructuration industrielle qui s'accompagnaient de suppressions d'emplois. Moins qu'une crise, les mutations économiques doivent désormais être envisagées comme un processus de changement continu qui touche l'ensemble des activités productives. Ce processus concerne les entreprises de toute taille, de tous secteurs, y compris ceux dont la santé financière est bonne.

Un nouveau paradigme faisant bouger les conceptions traditionnelles est en train d'émerger. La compétitivité des entreprises ne repose plus seulement sur leur capacité à produire moins cher des produits variés, mais dans leur faculté d'adaptation caractéristique d'un marché et d'un environnement plus imprévisible et soudain. La référence à un modèle d'efficacité stable misant sur l'abaissement généralisé des coûts et des prix est dépassée. La référence à un nouveau modèle

d'efficacité, inscrit dans un environnement mouvant, donne tout son sens à l'adjectif « économique », relié à la notion de mutations.

Ainsi, les mutations économiques sont multiples et interviennent tout à la fois au plan macro-économique (la mondialisation du capital a accéléré l'internationalisation des investissements, stimulé la mondialisation des marchés et généré un renouvellement des stratégies d'entreprise), au plan micro-économique et au plan « méso »-économique. S'agissant du second, nous pouvons affirmer que la « globalisation » génère toute une série de mutations multiformes (investissements directs à l'étranger, délocalisations, fusions, downsizing, outsourcing, alliances interentreprises...). La mondialisation se caractérise par une fragmentation de la chaîne de valeur : à tout moment la question se pose de savoir s'il convient d'externaliser, de localiser la production à tel ou tel endroit et d'optimiser la répartition des ressources.

De ce fait, les mutations sont à la fois d'ordre décisionnel, organisationnel, technologique, humain... La morphologie des organisations bouge. Sur fond de révolution informationnelle, nous assistons à un ré-ingéniering des fonctions et à un réagencement des rapports interentreprises. Selon le positionnement sur la chaîne de valeur, les processus inversés d'intériorisation et d'externalisation d'activité et de fonctions se manifestent. Des fonctions que nous avons tendance à considérer comme périphériques réintègrent ainsi le cœur des systèmes productifs, alors que d'autres que nous pensons caractéristiques du cœur de métier deviennent périphériques. En outre, force est d'observer que les frontières internes et externes des entreprises sont en recomposition.

Par ailleurs, le travail se transforme. La dématérialisation, la distanciation, l'interactivité, l'abstraction et le nomadisme viennent faire éclater les traditionnelles unités de lieu, de temps, d'action dans les entreprises.

A propos du plan « méso »-économique, les secteurs professionnels, les branches et les filières sont concernés par les mutations des métiers et les déplacements de la chaîne de valeur. La globalisation n'a pas impliqué la disparition du local, mais l'a au contraire renforcé en modifiant la configuration des espaces. Les territoires sont traversés par ces transformations qui sont la marque des mutations profondes de l'économie et des modes de production. La question de la dynamique territoriale est féconde, plus que ne l'est la question des territoires en eux-mêmes.

## **2 Des mutations économiques souvent perçues sur un mode défensif**

La pression de la concurrence et le changement de comportement des consommateurs accélèrent les mutations économiques. Celles-ci sont souvent

vécues comme une fatalité ou un accident de parcours que nous abordons généralement sur un mode défensif.

Le phénomène des restructurations d'entreprises s'est accéléré au cours des dernières années. Les restructurations, qui dans les années 80 concernaient l'industrie en crise, se sont diffusées à tous les secteurs de l'économie. Elles sont désormais plus diffuses tant sur le plan sectoriel que géographique. Elles tendent à concerner des entreprises saines et présentes sur les secteurs de production porteurs, et non pas seulement à assurer la survie d'entreprises confrontées à une disparition progressive de la demande.

Aussi, les restructurations peuvent s'analyser comme la réduction d'un écart constaté avec les exigences du marché (approche marchande). Le marché évoluant de plus en plus vite, il s'agit de le devancer en opérant une restructuration lorsque l'entreprise est encore saine. Les restructurations peuvent s'analyser comme une volonté stratégique de maximiser et d'accélérer le retour sur investissement (sphère financière). Enfin, elles peuvent traduire la volonté d'optimiser le système productif et la production (sphère physique).

### **3 Changer d'indicateurs et ne pas raisonner de manière caduque**

#### **3,1 Une survalorisation du secteur industriel, de son archétype (l'industrie de série) et des crises industrielles**

L'industrie a longtemps été le moteur de la croissance. Les esprits restent marqués par une vision essentiellement industrielle de la croissance économique telle qu'elle était de mise au XIXe et au XXe siècle. Les crises dont on parle plus souvent et celles qui laissent une trace dans l'opinion sont les crises industrielles. Cependant, l'industrie n'occupe plus que moins du tiers de l'ensemble des actifs. Dans les économies avancées, les services tirent désormais la croissance.

Sans minimiser l'importance de l'industrie dans l'économie nationale et régionale, pareille surdétermination des mutations économiques dans les activités productrices de pierres tangibles est de plus en plus contestable. Il est indispensable de s'intéresser aux mutations économiques des activités immatérielles, productrices « de lien ». Il importe de les qualifier et d'apporter une attention croissante au mouvement inversé d'industrialisation des activités de production immatérielles et de tertiarisation des activités productives de biens tangibles.

#### **3,2 Dépasser les schémas « classiques » de performances centrées sur la productivité et la rationalisation des coûts de structure interne**

Les démarches classiques de performances, par l'amélioration des prix de revient, démontrent chaque jour des limites croissantes. Les schémas de productivité par les temps unitaires d'exécution et de rationalisations des coûts de structure sont d'un rendement limité. L'approche facile de la compétitivité par les prix, par la qualité et par les délais n'est plus suffisante. Dans une économie ouverte, elle ne permet plus de compenser les différentiels de coûts entre territoires et entre agents économiques.

Dans le cadre mondial, les achats, des coûts de production, les coûts de transport et de stockages sont en effet analysés et mis en concurrence, en temps réel. La volatilité n'est plus que financière ; elle se généralise et concerne toutes les fonctions de l'entreprise, avec pour conséquence l'imprévisibilité et la soudaineté. Cette accélération pose avec acuité la question de l'articulation entre le rythme économique et financier, le rythme social, et le rythme de reconstitution du tissu économique.

Les reconfigurations permanentes du fait de l'abaissement des coûts de coordination sont devenues la cause de nouvelles inégalités. La problématique de la chaîne de valeur est donc devenue centrale dans tous les secteurs d'activité. L'enjeu est d'aider les entreprises à redécouvrir le marché et l'environnement comme un facteur et d'innovation, à considérer les clients et les fournisseurs comme des partenaires, à accepter l'idée d'un changement régulier et continu en substituant à des organisations stables des organisations « agiles » et qualifiantes. Il faut faire évoluer le management et les modes de pilotage des entreprises en les fondant sur des postures innovatrices.

## **4 Une action indispensable de la puissance publique dans un cadre régional inter-administratif concerté**

La mise en place à l'organisation d'un dispositif public de développement économique et d'anticipation et d'accompagnement des mutations est indispensable en région PACA. Celui-ci doit se donner pour objectif de favoriser la prise en compte du nouveau régime de croissance, en particulier dans les PME et les TPE, qui constituent l'essentiel des entreprises de notre région. Il nous revient de faciliter le développement d'un système socio-productif compétitif et efficace qui s'inscrive pleinement dans l'économie de l'information et de la connaissance en prenant appui sur la stratégie de Lisbonne et de Göteborg.

Cet objectif général d'une politique publique inter-administrative et partenariale pour le développement économique et l'emploi nécessite une mutation profonde dans la manière de penser l'économie, de gérer, et de produire et d'envisager

l'action publique. L'ampleur du changement à produire nécessite que l'Etat intervienne dans une posture proactive (et plus seulement réactive) destinée non seulement à ces mutations, ou à seulement les accompagner, mais aussi à les susciter.

Il importe pour cela de créer un environnement institutionnel favorable susceptible de produire sur le moyen et long terme un avantage comparatif pour les entreprises, les secteurs d'activité et les territoires régionaux. Il s'agit sur le court terme d'accompagner les entreprises et de les aider à intégrer une complexité croissante dans un contexte concurrentiel prégnant.

Dans le cadre régional, les pouvoirs publics doivent en particulier être en mesure d'évaluer les enjeux d'une telle mutation pour la communauté régionale, et d'en tirer les conséquences aux plans administratif, statistiques, fiscal, financier, économique, social,...

Cette posture et ce nouvel état d'esprit administratif suggèrent notamment de favoriser une prise de conscience claire et partagée du changement de paradigme au cours. Il s'agit, notamment, de porter un regard collectif simultané sur les déterminants de performances, les critères et les indicateurs de gestion, sur les facteurs de modernisation des entreprises, les contextes décisionnels des entreprises, les leviers de la performance, les processus, les processus d'innovation, et la dynamique et l'attractivité des territoires. Dès lors, une mobilisation publique et collective sur le développement de l'emploi par l'économique pourrait consister à poursuivre une série d'objectifs concourants :

- créer, dans un environnement rapproché des entreprises, une dynamique d'accompagnement et de soutien leur permettant de s'adapter dans de bonnes conditions aux exigences du marché et aux exigences sociales ;
- développer une culture positive des mutations économiques ;
- promouvoir l'innovation et organiser un dispositif public de soutien à l'innovation matérielle et immatérielle ;
- exercer une veille stratégique sur la base d'indicateurs simples favorisant le dialogue prospectif et l'échange interdisciplinaire ;
- développer un programme de recherche pluridisciplinaire théorique et appliquée sur la performance globale ;
- organiser une offre publique de services pour le développement de la performance dans les entreprises, les branches et les territoires ;
- accompagner les mutations économiques ;
- anticiper les effets des mutations ;
- favoriser les mobilités professionnelles et sécuriser le parcours des salariés et des demandeurs d'emploi.

## **5 Une action publique favorisant l'essor d'une économie de la connaissance**

### **5,1 Travailler la dimension hors coût de la compétitivité**

Dans le passé, l'avantage comparatif puisait les fondements de la compétitivité dans le compromis taylorien/fordien sur une approche productiviste de la performance. Il y a quelques années, cet avantage a migré sur le triptyque coûts/qualité/délais et sur la productivité des temps connexes, et plus seulement sur des temps unitaires. Aujourd'hui, la compétitivité est largement fondée sur la qualité servicielle des biens et des productions, c'est-à-dire sur leur valeur d'usage.

À côté d'une approche par les coûts de la compétitivité se noue une approche hors coût de celle-ci calée sur la valeur. C'est elle qui donne une dimension stratégique à la ressource humaine ; c'est pourquoi l'accompagnement public ne devrait plus seulement porter sur la seule « gestion des compétences », mais sur la « gestion par les compétences ».

Dans ce nouveau paradigme, la recherche par les entreprises, d'avantages concurrentiels fondés sur la gestion des connaissances et plus généralement la valorisation de leurs actifs matériels, doit être favorisée.

Une économie efficace, compétitive et générant des emplois en nombre suffisant pour garantir le droit à l'emploi et à la qualification de tous les actifs, doit s'appuyer aujourd'hui sur les avantages distinctifs liés à l'innovation et à la gestion des connaissances en s'appuyant sur la dimension stratégique de la ressource humaine.

### **5,2 Favoriser l'innovation « globale »**

La question des actifs immatériels des entreprises doit être posée. Il s'agit d'un bien qui s'inscrit dans l'actif de l'entreprise et qui fait contrepartie aux dépenses générées par son acquisition ou sa situation. Ces actifs immatériels peuvent être catégorisés de différentes manières (nature technologique, nature relationnelle, nature organisationnelle).

Par ailleurs il convient de dépasser la surdétermination technique de l'innovation. La notion d'innovation s'est d'abord développée à l'intérieur de l'univers de la technologie et dans une logique productiviste. C'est pourquoi, nous l'abordons encore fréquemment dans une conception « technologiste » qui reste très ancrée. Dans la seconde édition du Manuel d'Oslo, les innovations technologiques couvrent « les produits et procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits de procédés qui ont été accomplis ».

Il faut désormais accorder une attention accrue aux innovations dites « non

technologiques », telles que les nouvelles formes de modèles d'organisation, de pratiques managériales et de méthodes de travail préalable à l'utilisation efficace de la technologie.

Les innovations « pédagogiques » ou « organisationnelles » que les économistes appellent aussi des investissements de forme sont essentiels dans une économie où la performance se situe moins que par le passé sur des enjeux de productivité et se sont déplacés vers la sphère marchande (enjeu de compétitivité) et financière (enjeu de rentabilité).

L'immatérialité de l'innovation sociale ne doit pas laisser croire qu'elle est moins féconde que l'innovation dite « tangible ».

## **6 Percevoir les mutations économiques autrement : plus qu'un enjeu, une nécessité**

*D'après Jacques TERRENOIRE, Directeur du Cabinet Terrenoire Conseil*

Comment penser le monde ?

Comment penser les résistances à la mondialisation ?

Force est de constater que ces questions concernent tout autant les élites que le peuple dans son ensemble.

Dans nombre de secteurs, la mondialisation a apporté une plus grande concurrence, qui a elle-même souvent permis des baisses de prix et donc des gains de pouvoir d'achat. Dans ce contexte, la France affiche un certain nombre d'atouts, notamment en termes d'avancés technologiques, de capacité de recherche, d'éducation, de qualité de main d'œuvre, de productivité horaire, d'infrastructures, de qualité de services publics, et de capacité d'adaptation. Il est donc logique que ce pays continue d'être attractif. Cela explique sans doute pourquoi il figure, depuis plusieurs années, entre la deuxième et la quatrième place au niveau mondial pour les investissements directs à l'étranger.

La peur de la mondialisation nous paralyse sensiblement. Cela nous empêche d'avoir une position proactive, déterminée, offensive, alors même que nous disposons de réels atouts pour faire face aux nouveaux enjeux. Pour faire évoluer cette situation, il faut être à la fois conscient de ce constat et savoir davantage mobiliser nos atouts.

La question de la mondialisation se pose en termes de réorganisation des activités. Cette réorganisation évolutive conduit à substituer une organisation « liquide » à l'ancienne organisation « cristalline ». Au sein des acteurs de l'économie et du syndicalisme, l'organisation taylorienne constitue encore le mode de pensée

habituel. Pourtant, ce modèle d'organisation, développé aux États-Unis au début du XXe siècle, puis diffusé en France dans les années 30, est aujourd'hui remis en cause.

Une des conséquences de la mondialisation est de contribuer au développement, et ainsi de sortir des centaines de millions de personnes de l'extrême pauvreté. Cette convergence de développement s'est accompagnée d'un renforcement des inégalités à l'intérieur des pays. Dans les pays anciennement développés, comme dans les pays émergents, figurent donc des régions et des catégories sociales qui souffrent de la mondialisation. Dans ce contexte, il paraît essentiel, non pas de chercher à freiner les échanges, mais de mettre en place des dispositifs contribuant à la réduction des inégalités intra-nationales. De ce point de vue, l'Europe affiche une position plus enviable, notamment grâce à son modèle social. Le coefficient de Gini, qui mesure le degré d'inégalité de la distribution des revenus dans une société donnée, le prouve clairement.

Face au phénomène d'accroissement des inégalités, des solutions sont possibles. A cet égard, une étude récente du Centre of Politics Studies a conclu que le modèle social européen était adapté à la mondialisation, sous réserve de certaines adaptations que l'évolution démographique rend nécessaires.

Le véritable enjeu est de gérer la transition de manière à ce que ceux qui sont affectés par la mondialisation soient accompagnés pour pouvoir s'adapter. Aussi, il apparaît nécessaire de maintenir les systèmes de solidarité et de lutte contre les exclusions, notamment afin de préserver la cohésion sociale. Du point de vue économique, l'enjeu porte sur la flexibilité, qui touche à la fois les salariés, les entreprises, les organisations, le management... Les modèles de management français, encore fortement imprégnés par les modèles de pouvoir existants dans notre pays, sont clairement sous-tendus par une logique de despotisme éclairé. Or celui-ci ne permet que trop peu l'apprentissage de la souplesse et de la flexibilité.

Le cabinet Mc Kinsey a mené une étude comparative entre la Chine et la Californie, montrant notamment que les dirigeants d'entreprise survalorisent le coût du travail dans leurs décisions d'implantation des ressources productives. Ainsi, ils négligent trop souvent les coûts de non qualité, les difficultés de coordination à distance, les problèmes de délais... Dans les secteurs où les organisations fondées sur le juste-à-temps et/ou des logiques d'analyse/optimisation des processus de production, l'externalisation n'est pas justifiée car les différences de coût sont minimes. Il n'en va en revanche pas de même dans les secteurs où les coûts restent importants, comme le secteur du textile.

Trop souvent, la logique d'observatoire domine. Cependant, l'action est importante pour pouvoir anticiper de façon proactive les mutations économiques. Les évolutions économiques s'apparentent aux phénomènes de tectoniques des

plaques : s'il est très difficile de les prédire, il est toujours possible de mettre sur pied des organisations « antisismiques » qui résistent aux chocs et s'adaptent.

En France, force est de constater que les différents acteurs (employeurs, syndicats, société civile, pouvoirs publics...) ne se connaissent pas et ne savent donc pas travailler ensemble. Chacun d'eux dispose de connaissances extrêmement importantes. La déperdition d'énergie dans ce domaine est en fait considérable. Il faudrait cesser de déconnecter le développement économique d'une part et l'emploi et la formation d'autre part.

En conclusion, il est intéressant de mentionner un certain nombre de pistes d'action pour les politiques. La première consiste à mettre en œuvre de véritables stratégies, et non de simples tactiques ou adaptations opportunistes. Ainsi les régions doivent inscrire leur stratégie dans une logique interterritoriale, et non pas chercher à se penser comme des petites nations en se repliant sur elles-mêmes. Renforcer les relations entre les entreprises et les pouvoirs publics, et développer le dialogue social territorial constituent deux autres pistes d'actions importantes.

## **7 Quelle synergie des acteurs publics et privés, quelles modalités d'intervention, quels outils pour anticiper et accompagner les mutations ?**

Lors de cette conférence, une table ronde a permis de présenter les stratégies, les organisations, les méthodes et les outils nécessaires pour que les mutations soient porteuses d'innovation et de compétitivité, et d'autre part de montrer comment la coopération des différents acteurs concernés peut dynamiser les employés, accompagner l'évolution des compétences, et faciliter les mobilités.

**Maryline Gesbert, animatrice** : « Depuis les années 80, les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer en matière d'accompagnement et d'anticipation des mutations des entreprises et des territoires. Quels outils et dispositifs ont été développés en PACA ? Quel est le rôle de l'Etat dans la gestion des transitions professionnelles ? »

**Christophe Astouin, responsable programmation politique contractuelle, DRTEFP PACA** : « L'énumération des dispositifs pourrait s'apparenter à un inventaire à la Prévert. L'EDDF (Engagement De Développement de la Formation) était un dispositif de formation et d'accompagnement des entreprises intéressant, mais il a connu quelques difficultés pour avoir une vraie efficacité.

S'agissant du cadre général, constatons que le traitement à chaud cohabite avec le traitement à froid des licenciements. L'intérêt du second est de s'inscrire, en

amont, dans un partenariat large. L'enjeu des Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) et de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est de réunir autour de la table tous les acteurs d'un territoire, d'une branche professionnelle ou d'un secteur d'activité, et de déterminer les actions à mener au cours des années à venir, de manière à anticiper tous les changements. L'objectif de ces dispositifs est de faire entrer la stratégie de gestion des ressources humaines à l'intérieur de la stratégie d'entreprise, en particulier au sein des TPE et des PME. Les EDEC et la GPEC ont pour objectifs de développer le dialogue social et de réaliser un diagnostic partagé. »

**Maryline Gesbert, animatrice** : « Comment participez-vous à l'effort d'adaptation des entreprises et des personnes, face à des obligations de mobilité ? »

**Danielle Tomiet, Conseillère formation, AGEFOS-PME antenne Marseille** : « A partir de son ancrage territorial, l'AGEFOS-PME s'efforce d'être au plus près des préoccupations des entreprises et des salariés sur les territoires. Je suis venue avec deux représentants d'entreprises pour qui la Validation des Acquis de l'Expérience Collective a été une réponse innovante dans le domaine des ressources humaines. Les actions menées dans ces entreprises ont été innovantes, car elles rompent avec les pratiques habituelles des acteurs en présence pour coproduire un nouveau service de proximité : la VAE. Sa dimension collective est liée au fait d'une part qu'elle s'intègre dans une politique de ressources humaines, et d'autre part que les salariés concernés par la VAE sont amenés à travailler ensemble.

La VAE est un projet d'inter-coopération original entre des services de l'Etat, des experts, des entreprises et l'AGEFOS-PME. Après avoir analysé la demande, le consultant référent de ce projet organise des réunions d'information, puis accompagne les salariés intéressés jusqu'à la recevabilité. Enfin il passe le relais au service valideur compétent. Les phases I et II de la VAE (projet et accompagnement) peuvent s'inscrire dans le cadre des actions collectives, qui sont cofinancées par le Fonds Social Européen (FSE) et l'Etat. »

**Maryline Gesbert, animatrice** : « Vous avez accompagné deux entreprises dans la VAE. L'ADALE est une association de gestion de crèches collectives. Quelles ont été les enjeux de cette démarche ? Quels impacts a-t-elle eu sur votre organisation et la mobilisation des salariés ? »

**Marylène Delpeuch, Directrice des Ressources Humaines Association, ADALE Marseille** : « Notre association compte onze établissements. Notre structure, en plein développement, se heurte au problème de recrutement de personnels. La Région compte trois centres de formation. A Marseille, l'APHM retient 60 candidats sur 900 postulants ; l'établissement Victoria des Jardins recrute 40 personnes par an, pour 900 postulants ; la Croix-Rouge retient 50 candidats. La demande est donc très grande, alors que seuls 150 candidats sont formés chaque année.

Nous avons l'obligation d'avoir un personnel diplômé à hauteur de 50 % de nos effectifs. Grâce à la VAE, cinq de nos auxiliaires de puériculture, qui n'avaient pas la possibilité de passer les concours, sont accompagnées collectivement au sein de l'ADALE, et bénéficient ainsi d'une émulation certaine. Ce dispositif leur a permis d'améliorer leurs pratiques, de favoriser les échanges et la cohésion d'équipe, de mettre en œuvre très rapidement les nouvelles connaissances acquises, et d'attirer leur attention sur le respect des procédures d'hygiène et de sécurité.

Cette expérience a été très intéressante, car elle initie un changement qui vient de l'intérieur, c'est-à-dire du personnel. Le dispositif de VAE permettra de pallier le problème de recrutement d'auxiliaires de puériculture. Cette formation qualifiante constitue un véritable levier de promotion ; en outre elle a initié une forte dynamique de groupe, et a favorisé la communication entre directrices et personnels. »

**Maryline Gesbert, animatrice :** « La société PARFEU, installateur et vérificateur d'extincteurs, a également initié une démarche de VAEC. »

**Christophe Friez, Responsable qualité société, PARFEU – Aubagne :** « De par notre activité dans le domaine de la protection incendie, nous sommes dans l'obligation de justifier auprès des organismes certificateurs, comme le CNPP et l'AFNOR, une qualification minimale à nos techniciens, le CAP de vérificateur d'extincteurs. Nous sommes audités régulièrement par ces organismes. Quatre salariés n'ayant pas ce pré-requis, nous avons initié une VAE. Dans cette action collective, j'ai joué le rôle d'interface entre le Centre Local d'Accueil et d'accompagnement à la Validation des Acquis (CLAVA) et les techniciens extincteurs. Ceux-ci ont passé leur examen il y a 15 jours.»

**Patrick Sambel Salarié, PARFEU :** « Ce diplôme m'a permis d'une part de me remettre en question sur le travail que j'effectue tout au long de l'année, et d'autre part de parfaire mes connaissances. Cette expérience enrichissante m'a permis de mettre l'accent sur la qualité de mon travail. Le suivi du service qualité a été très positif. Nous nous sommes très bien entendus avec les acteurs de la VAE. Parmi les points à parfaire, citons la trop grande multiplicité des interlocuteurs, le manque d'acteurs du métier, et l'absence d'examen pratique. D'une manière générale j'estime que la VAE constitue à la fois une seconde chance, une satisfaction personnelle et une assurance supplémentaire d'être reconnu dans mon métier. »

**Maryline Gesbert, animatrice :** « La variable ressources humaines est souvent assez peu prise en compte dans l'analyse stratégique des situations d'entreprise. Toutefois certaines entreprises ont adopté une approche offensive de la problématique ressources humaines / formation. Pour faire face aux mutations permanentes et rapides de l'innovation technologique, St-Microélectronique a décidé, aux côtés d'autres grandes entreprises, de mettre en place une approche

collaborative de GPEC pour compléter les politiques internes de ressources humaines. Cette démarche inter-entreprises a pris la forme d'une association autofinancée. »

**Monique Donnadieu, Directrice responsabilité sociale, France St-Microélectronique:**  
« Je m'exprimerai au nom d'un collectif de moyennes et de grandes entreprises. Ce premier pôle de mobilité, qui sera suivi par deux autres, s'inscrit dans notre accord de GPEC. Notre observatoire des métiers a identifié les principales évolutions de compétences, dans des métiers émergents. Le pôle de mobilité doit faciliter la préparation des salariés à ces évolutions, tout en sécurisant leur parcours. Plus concrètement, cette structure externe à l'entreprise vise à servir des projets que le salarié choisit de travailler. Dans la boîte à outils dont il peut bénéficier, figurent le bilan de compétences, du conseil VAE, l'atelier de carrière, l'atelier création entreprise... Par ailleurs, ce dispositif associe un certain nombre d'acteurs publics de l'emploi, afin notamment de sécuriser les projets externes. Ceux-ci, après évaluation interne, sont validés par un comité d'agrément.

Le pôle de mobilité est dans une démarche territoriale, car les salariés sont attachés à leur région. Il nous appartenait donc de créer une structure qui permette à nos salariés de se projeter dans l'avenir et de travailler un parcours de façon sécurisée. Le pôle de mobilité s'appuie sur un réseau d'acteurs (CCI, Chambre des Métiers, Agence Economique du Conseil Général, Service Etude de l'ASSEDIC...) en prise directe avec le territoire. »

**Maryline Gesbert, animatrice :** « Euroméditerranée est un dispositif d'intérêt national, sous tutelle de l'Etat et des collectivités locales. Il contribue à la revitalisation économique de Marseille par la création d'un quartier d'affaires métropolitain, avec un objectif de création de 15 000 emplois nets. Où en êtes-vous dans cet objectif ? Quelles sont les conditions de réussite pour qu'une opération de ce type constitue un tremplin à la fois pour la création d'entreprises, la création d'emploi et l'intégration des populations de proximité ? »

**Frédéric Moschetti, Directeur du développement économique et de l'emploi, Etablissement Public Euroméditerranée :** « Euroméditerranée est développé sur 480 hectares au cœur de Marseille. En 1995, le taux de chômage enregistré sur ce territoire atteignait 32 % ; aujourd'hui, il a été réduit à 20 % , contre 12 % dans le reste de la ville. Ce projet vise à créer 30 000 emplois ; la population de ce territoire devrait croître de 40 000 habitants ; en outre un million de mètres carrés de bureau seront construits.

Il y a 10 ans, la quasi-totalité de l'activité gérée sur ce territoire était de la logistique. Aujourd'hui, une mutation partielle a été opérée puisque 18 500 emplois bruts, soit 8 000 emplois nets, dans les secteurs de la finance, des nouvelles technologies, de la gestion immobilière ont été créés. Pour favoriser cette dynamique, la prospection et l'accompagnement à la création des entreprises d'une part et les

ressources humaines d'autre part jouent un rôle clé. Pour les grands groupes, l'ingénierie des ressources humaines et de la formation constitue un critère déterminant dans leur choix d'implantation. Ainsi, nous avons décidé de créer en 2006 le salon Tech'Emploi, qui favorise les rencontres entre chercheurs d'emplois et entreprises intervenant dans le domaine des nouvelles technologies.

Depuis 2000, nous avons mis en place un plan d'action Emploi, Insertion et Formation. Ce dispositif soutient les actions territoriales innovantes, afin de favoriser l'implication des entreprises en matière d'insertion professionnelle des habitants d'Euroméditerranée.

La mise en œuvre d'une politique de développement économique et d'emploi, nourrie par un ensemble de dispositifs que nous avons mis en place, doit s'inscrire dans un cadre global départemental/régional, et s'accompagner d'une intervention de l'Etat et des acteurs de l'emploi et de la formation. »

**Maryline Gesbert, animatrice** : « Où en êtes-vous dans votre objectif de création d'emplois ? »

**Frédéric Moschetti** : « Nous devons avoir créé 20 000 emplois bruts et 10 000 emplois nets en 2012. Or nous étions à 18 500 emplois bruts pour 8 000 emplois nets en 2007. Nous sommes donc en avance. 300 000 mètres carrés de bureaux supplémentaires nous permettront de créer encore des emplois. »

**Maryline Gesbert, animatrice** : « La capacité d'innovation constitue l'un des facteurs clés de la compétitivité des entreprises et des territoires. Pour développer cette capacité, l'Etat a créé, en 2004, le label Pôle de compétitivité ; on en compte actuellement 171. Ces réseaux d'acteurs ont pour objectif de rapprocher recherche, formation et industrie. Le pôle interrégional TRIMATEC a pour fonction de soutenir le développement de projets collaboratifs à forte composante innovante, permettant de valoriser les technologies issus du secteur nucléaire. Quel rôle joue ce pôle en matière de création d'emplois ? Quelles actions déployez-vous pour anticiper l'évolution des emplois et des compétences, et accompagner les ressources humaines ? »

**Dominique Fromont, Responsable Ressources Humaines du Pôle de Compétitivité TRIMATEC** : « A travers TRIMATEC (Tricastin Marcoule Technologie), Areva et CEA cherchent à diffuser des technologies créées pour le nucléaire dans d'autres secteurs d'activité. La logique industrielle du bassin Tricastin-Marcoule porte sur cinq départements et trois régions. TRIMATEC compte 16 000 emplois, répartis dans 130 entreprises. Il s'est vu confié par les DRTEFP des trois régions une mission de GPEC visant à identifier les besoins des PME dans ce domaine, ainsi que les attentes et les besoins en matière de ressources humaines.

En 2007, nous avons élaboré un référentiel métier, analysé leurs évolutions à 3, 5 et 10 ans, et synthétisé les besoins des grandes entreprises. La consolidation de cette analyse permettra de construire des actions structurantes en matière de

formation. Les premiers résultats de cette étude montrent que les PME ont des difficultés à trouver de la main-d'œuvre faiblement qualifiée ; en outre elles ont des attentes en termes de dialogue et de conseils en ressources humaines. Nous nous efforçons donc de bâtir des réseaux, de monter des formations, d'organiser des réunions informelles, etc. De plus nous allons mettre en place un numéro « Allo RH ». Par ailleurs nous allons bâtir une cartographie des formations existantes. »

## **8 Conclusion : quelles perspectives pour anticiper et accompagner les mutations économiques sur le territoire ?**

*D'après Bernard Pecqueur, Professeur à l'université J. Fourier de Grenoble*

Porter un regard sur la nature des mutations économiques paraît fort nécessaire dans le contexte actuel.

La territorialisation ne constitue pas simplement un échelon à prendre en compte, mais un outil analytique de la globalisation. Le monde se reconstruit à partir des processus de territorialisation. Cela aura des conséquences sur notre réflexion sur l'emploi et la formation, ainsi que sur les pratiques quotidiennes.

Aujourd'hui les mutations sont expliquées par le passage à la spécificité et à l'échelle territoriale. Nous ne sommes plus dans une analyse de type « avantages comparatifs » entre les Etats, mais plutôt dans une logique d'avantages différenciatifs qui s'inscrit dans une dynamique territoriale. La compétitivité prix n'a cependant pas disparu, mais les solutions développées à partir de la différenciation prennent de l'importance. Nous assistons, ainsi, à une « clusterisation du monde », c'est-à-dire à des formes de regroupement sur des bases spatiales où l'histoire compte, afin de produire de la spécificité. Ce phénomène concerne de nombreux secteurs économiques, des hautes technologies à la production agricole, en passant par l'artisanat.

Le renouvellement des tissus économiques à partir de stratégies territoriales n'est pas une alternative à un modèle de productivité, mais il permet de faire émerger des ressources non utilisées. Ceci aura des conséquences sur la vision de l'emploi et sur le rapport entre les territoires et les entreprises. Les conséquences de ces phénomènes sur la territorialisation portent d'abord sur les échelles de l'emploi. Il y a quelques années, l'obsession de l'emploi dans les politiques publiques était forte, elle l'est encore dans une certaine mesure.

Or, nous pouvons légitimement nous interroger sur la pertinence de la réflexion qui porte d'abord sur les emplois avant d'aborder la question du développement. A l'échelle d'un canton, il est ainsi souvent plus pertinent, grâce à l'économie présente, de favoriser le vivre ensemble plutôt que la création d'emplois. Cette

logique du raisonnement suppose de gérer plusieurs échelles de territoire.

A partir de la territorialisation, il convient de réfléchir à la notion de diagnostic de territoire. Cette analyse de ce qu'il y a et de ce qu'il pourrait y avoir permet d'ouvrir un champ d'observation et d'analyse des territoires qui peut révéler des ressources cachées et inattendues.

Nous pouvons conserver les mêmes pratiques en les pensant en termes territoriaux. Ce principe s'applique notamment aux relations entre les entreprises et les territoires.

L'exemple de St-Microelectronics montre clairement que cette société a su jouer la carte territoriale. L'entreprise est devenue coopérative car elle a trouvé des externalités dans le territoire. Pendant de nombreuses années, nous avons observé une sorte de soumission des territoires aux entreprises, sur le postulat suivant : ce qui est bon pour les entreprises est forcément bon pour les territoires. Cette soumission a provoqué une compétition entre les territoires, et donc un gaspillage faramineux.

Aujourd'hui, nous observons plutôt une disjonction fonctionnelle entre les entreprises et les territoires. Ce qui est bon pour le territoire ne sert pas forcément les besoins des entreprises sur place. Il y a donc à la fois une autonomisation et une co-construction des deux stratégies.

La reterritorialisation passe par une nouvelle relation entre les acteurs.

Dans ce domaine, le changement le plus notable concerne le passage de la subvention au contrat. Il y a quinze ans, nous pouvions contracter avec simplicité, sur une durée de quatre ans. Depuis, le processus de contractualisation, éminemment territorial, s'est approfondi.

L'invention assez remarquable des Pays, que la loi Voynet a instauré dans le paysage institutionnel, a permis de faire émerger certains acteurs et de renouveler les logiques de coordination.

Si tous les dispositifs et outils qui ont été mentionnés aujourd'hui étaient utilisés pour renouveler les pratiques de territorialité pour s'adapter à la globalisation, nous aurions fait un grand pas en avant. Nous n'avons pas besoin de faire de grandes révolutions institutionnelles, mais devrions plutôt « pencher légèrement la tête » pour mieux comprendre le destin de nos territoires.

Contrairement à une analyse classique considérant que certains territoires sont en grandes difficultés pour longtemps, alors que d'autres ont tous les atouts, j'estime qu'il n'y a pas de territoires condamnés a priori. Il y a simplement des territoires en marche, et d'autres qui ne le sont pas. Les stratégies d'emplois, de développement, de mieux vivre ensemble, doivent précisément mettre en marche les territoires.





# L'essentiel

**Directrice de la rédaction** ■ Sylvette Belmont

**Chargée de mission - coordinatrice des deux conférences** ■ Edith Maurel

**Rédactrice en chef** ■ Coline Cosserat

**Mise en page** ■ Coline Cosserat

**Iconographie** ■ Coline Cosserat

**Imprimeur** ■ Groupe Horizon : 200 av de Coullins - 13420 Gémenos

**Les deux conférences « Flexicurité et sécurisation des parcours », « Mutations économiques et ressources humaines » ont été réalisées par le Carif Espace Compétences en partenariat avec Centre Inffo.**

Pour tout litige, seuls les tribunaux de Marseille sont compétents. La loi du 11 mars 1957, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

# carif.espace-compétences

Centre de Vie Agora BâtA - ZI les Paluds - BP 1002 - 13781 Aubagne Cedex  
Tél : 04 42 82 43 20 • Fax : 04 42 82 43 32

[www.espace-competences.org](http://www.espace-competences.org)

