

# FORMES d'EMPLOI et de TRAVAIL ATYPIQUES

Quelle sécurité pour les individus ?  
Quelle souplesse pour les entreprises ?

Compte-rendu du séminaire organisé par Aravis le 19 septembre 2013  
En partenariat avec Emploi en Formes, l'Ursscop et l'Université Jean Moulin-Lyon 3

# SOMMAIRE

<b>EN PRÉAMBULE...</b>	<b>3</b>
FORMES D'EMPLOI ET DE TRAVAIL ATYPIQUES, DE QUOI PARLE-T-ON ?	
<b>INTRODUCTION DU SÉMINAIRE</b>	<b>4</b>
<b>PARTIE 1</b>	<b>6</b>
QUAND LE TRAVAIL ET L'EMPLOI NE COÏNCIDENT PAS (PORTAGE SALARIAL, GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS, PRÊT DE PERSONNEL...)	
<b>PARTIE 2</b>	<b>9</b>
DES FORMES SÉCURISANTES ET PERFORMANTES, C'EST POSSIBLE ?	
<b>CONCLUSION</b>	<b>12</b>
QUELLE PLACE POUR L'INNOVATION SOCIALE ?	

## Mise en garde

Ce compte-rendu a été rédigé par Aravis, son contenu n'engage en aucune façon les intervenants du séminaire.

## EN PRÉAMBULE...

### FORMES D'EMPLOI ET DE TRAVAIL ATYPIQUES, DE QUOI PARLE-T-ON ?

On appelle « *formes d'emploi et de travail atypiques* » ou particulières, les modalités d'emploi et de travail autres que le CDI, à plein temps, pour un seul employeur sur un même lieu de travail. Par-delà les formes très répandues (intérim, CDD, temps partiels voire auto-entrepreneuriat), ce séminaire s'intéresse notamment aux formes « minoritaires » ou émergentes (pluriactivité, mise à disposition de personnel, contrats saisonniers, intermittents, groupements d'employeurs, temps partagé...).

#### A QUOI SERVENT LES FORMES D'EMPLOI ET DE TRAVAIL ATYPIQUES ?

Les formes d'emploi et de travail atypiques se sont développées avec les nouvelles organisations du travail (entreprises en réseau, entreprises « éclatées », fusion, sous-traitance, production juste-à-temps) pour répondre à différents besoins.

- Pour les entreprises : besoins pérennes ou récurrents de personnel autres qu'à temps plein (embauche à temps partiel, contrats saisonniers, intermittents...), recours à des prestations ponctuelles, travail en mode projet (intérim, portage salarial, coopératives d'activités, travail en régie...), maintien des compétences en période de baisse d'activité (prêt de personnel), mutualisation de l'emploi (groupement d'employeurs, personnel à temps partagé, groupement de coopération sanitaire, détachement de personnel)...
- Pour les individus : besoin d'emploi ou de passerelles vers l'emploi, recherche de complément de revenus (multisalarial, cumul de temps partiels, groupement d'employeurs...), travail autonome, création de son propre emploi, test d'une activité (prêt de personnel, temps partagé, portage salarial, coopératives d'activités)...

Parfois détournées de leur vocation initiale, certaines sont utilisées à la place de l'emploi « *typique* ».

#### QUE BOULEVERSENT-ELLES ?

Composant un ensemble très hétéroclite, ces formes ont en commun de déroger à la conception classique du travail (le CDI à temps complet) en agissant soit sur le lieu d'exercice du travail (intérim, travail pour les adhérents d'un Groupement d'Employeurs, mise à disposition dans une entreprise utilisatrice...), soit sur le temps de travail (temps partiels, horaires atypiques), soit sur le statut (multi-salarial, CDD, entrepreneur-salarié, auto-entrepreneur...).

Certaines d'entre elles :

- modifient la relation classique employeur-employé en faisant intervenir des tiers-employeurs (entreprise de travail temporaire, société de portage salarial...);
- développent des modalités hybrides d'emploi et de travail à mi-chemin entre salariat et indépendance (coopérative d'activités, portage salarial...);
- conduisent les salariés à cumuler les activités, dans différents environnements et collectifs de travail pour plusieurs employeurs (travail intermittent, saisonnier, ou donneurs d'ordre (Groupement d'Employeurs...))

#### QUELS ENJEUX ?

Parce qu'elles touchent aux questions d'emploi et de sécurisation des parcours, les formes atypiques sont des sujets d'actualité comme en attestent les négociations et évolutions récentes de la réglementation (ANI sécurisation de l'emploi, ANI sur le portage salarial, loi Hamon). Leur multiplication implique-t-elle plus de précarité ? Les formes d'emploi et de travail atypiques permettent-elles de créer de l'emploi ? De quelle qualité ? Avec quels impacts sur les conditions de travail ? Quels bénéfices en attendre ? Faut-il les promouvoir ou encadrer leur développement ? Quel rôle pour les partenaires sociaux ?

Sur le champ de l'emploi atypique, Aravis a étudié les conditions de travail et d'emploi dans le travail saisonnier, au cours d'opérations de prêt de personnel ou encore dans les Groupements d'Employeurs.

De 2010 à 2013, l'agence a animé 4 ateliers de réflexion et d'échanges sur les formes atypiques. Le séminaire du 19/09/2013 visait à partager ces travaux.

L'action d'Aravis est soutenue par la région Rhône-Alpes, la Direccte, l'Anact et le FSE. Le séminaire a été organisé en partenariat avec Emploi en Formes, Urscop et l'Université Jean Moulin-Lyon 3.

# INTRODUCTION DU SÉMINAIRE

## FORMES D'EMPLOI ET DE TRAVAIL ATYPIQUES, QUELS ENJEUX POUR LA DIRECCTE ?

Jean-Pierre Berthet, directeur régional adjoint

CDD, temps partiel, forme d'emploi... L'emploi atypique, qui représente un tiers de l'emploi mais deux tiers des embauches, permet-il vraiment de gagner « *des rivages plus sûrs* » comme on l'entend parfois ? La vision est rassurante mais insuffisante car si l'emploi atypique peut représenter une passerelle entre passé et avenir, l'innovation sociale n'est pas toujours synonyme de progrès, au moins dans un premier temps. Dans ce contexte, l'Etat a une double posture : « *encourager et réguler* ». Il tente de concilier la protection des employés, le bien-être au travail et la performance durable des entreprises. Le dialogue social est « *le carburant* » indispensable à la réflexion sur ces sujets.

## QUELS ENJEUX POUR LA RÉGION RHÔNE-ALPES ?

Cyril Kretzschmar, conseiller régional délégué nouvelle économie, nouveaux emplois, artisanat et ESS

« *La flexibilisation des formes de main d'œuvre peut se traduire par une insécurité forcée des salariés et plus encore des non-salariés, des atypiques* » pointe Cyril Kretzschmar. Il semble que ni les formes d'emploi les plus flexibles, ni les plus rigides, ne soient les plus efficaces. Ce qui importe, c'est donc de rechercher le meilleur mariage entre des aspirations collectives entrepreneuriales et des attentes individuelles.

Les formes atypiques se développent différemment d'un territoire à l'autre. Le concept d'économie de proximité, en particulier, élément structurant pour la stratégie économique en Rhône-Alpes, fait appel aux formes atypiques (saisonnalité dans le tourisme, multi-salariat dans les services à la personne...). Il peut être associé à des risques élevés d'insécurité pour les parcours professionnels des salariés et les conditions de travail. Il y a donc pour la Région un enjeu à mieux comprendre les spécificités des territoires et à soutenir la capacité de leurs acteurs à trouver les bons ajustements entre les besoins des entreprises et des personnes.

## LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI, UNE FORME ATYPIQUE

Michel Rohart, directeur de l'Urscop

Nées en Rhône-Alpes il y a 18 ans, les CAE (Coopératives d'Activité et d'Emploi) sont un exemple de forme d'emploi atypique qui cherche à concilier souplesse et sécurité et d'innovation sociale. Atypiques, les CAE le sont à plus d'un titre puisqu'il s'agit d'entreprises partagées (Scop) qui emploient des entrepreneurs-salariés. Ceux-ci sont rémunérés par les missions qu'ils apportent.

La loi Hamon conforte aujourd'hui les CAE en leur donnant un statut juridique et en promouvant leur développement. Elle sécurise ainsi une relation d'emploi de nature particulière entre l'entreprise et l'entrepreneur-salarié.

« *La réussite économique d'un territoire va de pair avec la capacité de l'ensemble des acteurs d'une communauté de travail, et des partenaires sociaux, à trouver les bons ajustements, les bonnes négociations, pour répondre aux besoins des personnes.* »  
C. Kretzschmar



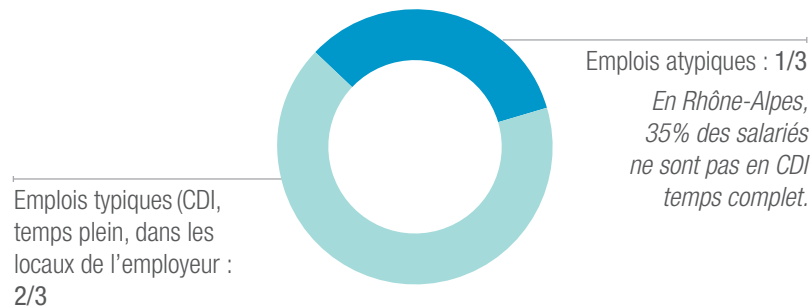
## A VOIR SUR LE SITE WEB D'ARAVIS

« **Points de vue des partenaires sociaux, quels enjeux ?** »

Les représentants des organisations membres du CA d'Aravis font part de leurs points de vue sur les formes d'emploi et travail atypiques : permettent-elles plus de souplesse pour les entreprises et des opportunités pour les salariés ? Ou représentent-elles un risque de dilution des collectifs et de précarité ? Les uns et les autres s'accordent sur la nécessité d'encadrer leur développement.

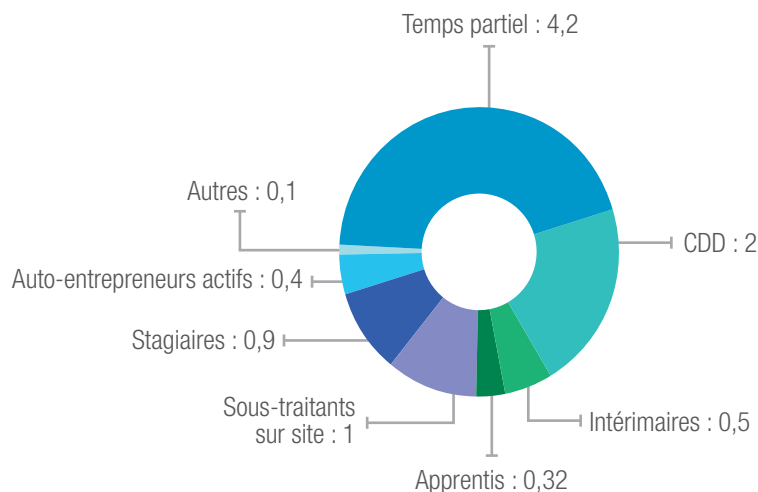
## EXERCICE DE VOLUMÉTRIE - Christophe Everaere, professeur, IAE, université Jean Moulin - Lyon 3

Répartition : emplois typiques/emplois atypiques



En termes de tendance, si l'emploi «typique» reste majoritaire en France aujourd'hui, il ne représente qu'1/4 des embauches. Comptabiliser les formes atypiques est un exercice complexe, notamment parce qu'elles peuvent se combiner (28 % des CDD travaillent également à temps partiel).

Répartition des formes d'emploi et de travail atypiques (en millions)



Les temps partiels, les CDD, l'intérim regroupent plus de 6 millions de personnes. Autres formes atypiques, émergentes, le portage salarial, les groupements d'employeurs, les CAE regroupent moins de 100 000 salariés.

### ECLAIRAGES

Christophe Everaere propose plusieurs critères pour classer et comparer les formes emploi atypiques. :

- la présence ou pas d'un tiers-employeur (comme dans le cas de l'intérim, des Groupements d'Employeurs, des CAE, du portage) ;
- la durée des contrats / missions : l'intérim (durée moyenne d'une mission se compte en jours), le CDD classique ou le portage (en semaines), les GE (en mois, voire en années) ;
- les qualifications des salariés : besoins ponctuels de qualifications basiques (intérim, CDD d'usage ou classique...), besoins plus durables de qualifications spécifiques (portage, Groupements d'Employeurs, CAE) ;
- l'aspect choisi ou subi (le choix est plus important dans les formes faisant appel à des qualifications élevées).

**ALLER+LOIN**

Le power point de cette présentation peut être consulté sur [aravis.aract.fr](http://aravis.aract.fr), rubrique : mutations / formes d'emploi atypiques

## PARTIE 1

# QUAND LE TRAVAIL ET L'EMPLOI NE COÏNCIDENT PAS (PORTAGE SALARIAL, GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS, PRÊT DE PERSONNEL...)

Portage salarial, intérim, CAE, groupement d'employeurs... Les modalités d'emploi et de travail faisant intervenir un tiers-employeur se multiplient. Avec elles, on passe d'une relation bilatérale employeur-employé à une relation triangulaire (ou « intermédiée ») employeur-employé-entreprise utilisatrice. Qu'est-ce que cela bouleverse en termes d'emploi, de travail, de parcours professionnels, de protection sociale ?

### RELATIONS DE TRAVAIL INTERMÉDIÉES : SOUPLESSE ET SÉCURITÉ ?

Jean-Yves Kerbourc'h, professeur des universités, Nantes

« Tout dépend de la façon dont les structures et les parcours sont gérés. Je milite beaucoup pour la professionnalisation des dirigeants des structures qui gèrent les relations intermédiées afin qu'ils se forment aux ressources humaines. »  
J.Y Kerbourc'h

Une relation de travail est intermédiée lorsqu'un tiers « s'entremet » dans les rapports qui unissent un travailleur et son donneur d'ordre. A la différence d'autres pays, la France a longtemps regardé avec méfiance ces relations : peur du délit de marchandage (d'où l'interdiction de la mise à disposition à but lucratif) et plus récemment, peur d'une externalisation de l'emploi qui ferait porter la responsabilité de l'employeur sur un tiers. Pour ces raisons, les formes d'emploi intermédiées ont été créées au coup par coup en réponse aux besoins des politiques d'emploi ou des nécessités économiques, sans approche globale.

Il convient pour autant de ne pas être dogmatique en classifiant les structures qui gèrent les relations intermédiées. Selon la façon dont la structure est gérée, une même forme d'emploi peut être source de souplesse et de flexibilité ou source de grande précarité. Dans tous les cas, les relations de travail intermédiées doivent être utilisées pour développer l'emploi et la sécurisation professionnelle et non pour externaliser l'emploi. Faute de quoi, les juristes peuvent les requalifier en relation de travail classique en s'appuyant sur la notion de communauté de travail (un salarié intégré au sein d'une communauté de travail a des droits au sein de cette collectivité) ou encore sur la notion d'unité économique et sociale. Une Cour d'appel en Rhône-Alpes a ainsi estimé qu'un GE constituait une unité économique et sociale.

### ALLER+LOIN

Site web : kerbourc.h  
monsie-orange.fr  
Jean-Yves Kerbourc'h  
dirige la formation  
« manager de Groupements  
d'Employeurs » de  
l'université de Nantes.

#### ECLAIRAGES

3 relations de travail intermédiées, selon Jean-Yves Kerbourc'h.

- Les formes d'emploi intermédiaires qui « se contentent » de rapprocher les parties (entreprises, ou associations avec activité de placement).
- Les mandataires qui portent une relation commerciale avec un client pour le compte de celui qui a trouvé une mission, et salarient celui-ci en retour (sociétés de portage salarial, CAE).
- Enfin, les activités de mise à disposition de salariés ( intérim, Groupements d'Employeurs...).

### GROUPEMENT D'EMPLOYEURS (GE) : LA FLEXIBILITÉ COMME LEVIER DE SÉCURISATION DES PARCOURS ?

Bénédicte Zimmermann, directrice d'études à l'EHESS (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales)

Association ou Scop, les GE visent à répondre à des besoins en personnel récurrents (intermittents, saisonniers ou à temps partiel) en créant des emplois mutualisés et en CDI. A la différence de l'intérim, leurs salariés sont mis à la disposition des seules entreprises adhérentes. Ce dispositif, qui se veut

« gagnant / gagnant », repose pour Bénédicte Zimmermann sur 3 clés :

- l'externalisation de l'emploi par l'entreprise (flexibilité),
- la mutualisation de la responsabilité de l'emploi entre les adhérents,
- et un principe de responsabilité solidaire.

« Qu'est-ce que travailler veut dire pour un chauffeur de car scolaire qui vend du poisson sur les marchés pendant les vacances ? Quels sont les effets sur les parcours professionnels ? Comment les entreprises traitent-elles ces salariés qui ne sont pas comme les autres ? »  
B. Zimmermann

## ALLER + LOIN

Le power point de la présentation peut être consultée sur [www.aravis.fr](http://www.aravis.fr) rubrique mutations/ formes d'emploi atypiques.

A lire : Bénédicte Zimmermann. *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Edition Economica, 2011, 233 pages.

Mais qu'en est-il dans les faits, quels sont les effets des GE sur les parcours d'emploi de leurs salariés ? Comment sont traités ces salariés qui ne sont ni salariés de l'entreprise où ils travaillent, ni intérimaires ?

### Différents usages du GE

Les usages que les entreprises adhérentes font du GE peuvent être plus ou moins sécurisants pour les salariés. Certaines y recourent pour une aide à l'embauche et du travail à l'essai, d'autres pour externaliser la gestion de l'emploi, d'autres encore pour accéder à des compétences spécifiques ou fidéliser une main d'œuvre intermittente. Dans ces derniers cas, la sécurité du salarié est liée « à la façon dont les entreprises adhérentes et le GE combinent externalisation et fidélisation », ainsi qu'à la politique de développement du GE et de son directeur. La continuité de l'emploi et la nature de l'emploi y contribuent.

### Culture de l'arrangement

La sécurité des salariés est également liée à la façon dont ceux-ci conçoivent leur rapport au GE (faute de mieux, de façon subie au début puis en y trouvant un intérêt ou encore par choix de vie). Au-delà, les effets de la « culture de l'arrangement » analysée par Bénédicte Zimmermann doivent être pris en compte. La mise à disposition se négociant de gré à gré entre le directeur du groupement, les entreprises adhérentes et le salarié, « une culture de l'arrangement s'instaure en effet qui profite aux salariés capables de mobiliser leurs compétences sociales (pouvoir formuler un projet, avoir un contrôle de son environnement...) pour négocier leurs parcours ».

Si le GE peut constituer un outil pour accompagner des salariés, notamment les moins qualifiés et leur permettre de développer des projets professionnels, cela implique une attention du dirigeant du GE non seulement à l'emploi et à la sécurité de l'emploi mais aussi au travail en lui-même et à la sécurisation des parcours. A défaut, la culture de l'arrangement fait du salarié « un entrepreneur de sa propre carrière », signant ainsi « une nouvelle partition du monde du travail entre les entrepreneurs de tous rangs hiérarchiques et les autres ». De ce point de vue, « le groupement d'employeurs reflète toute l'ambivalence de la logique de parcours professionnel, nouveau parangon des politiques sociales et du marché du travail ».

## ECLAIRAGES

Bénédicte Zimmermann distingue la sécurité de l'emploi (avoir son salaire à la fin du mois) et la sécurisation des parcours professionnels. Il s'agit dans ce dernier cas d'un processus dynamique de sécurisation, tourné vers l'avenir, qui suppose de ne pas raisonner uniquement en termes d'emploi mais de prendre en compte la qualité du travail. Pour faire parcours, il faut, par ailleurs, pouvoir se projeter à moyen terme, se placer dans une logique de projet, parvenir à le formuler, ce qui peut se révéler difficile pour des personnes en situation précaire.

### LE POINT DE VUE D'HERVÉ SÉRIEYX

Président de l'Ugef (Union des groupements d'employeurs de France) et de l'association Emploi En formes

Créés il ya 35 ans, les Groupements d'Employeurs sont seulement 300 aujourd'hui, « ce n'est pas glorieux » pour Hervé Sérieyx. Deux raisons à ses yeux :

- La France est un pays de droit écrit, qui s'appuie sur des normes et l'existant. « Le droit n'aime pas ce qui est de travers. Or l'innovation sociale est, par définition, de travers : elle n'était pas prévue au départ. »
- Un GE ne peut pas vivre de subventions. Les GE n'ont d'avenir que si le territoire les porte : la communauté des entreprises, des pouvoirs publics locaux, des écoles, universités... doivent soutenir l'initiative. Si tous les acteurs territoriaux s'impliquent, il est alors possible de construire avec les représentants de plusieurs entreprises des parcours professionnels qui seraient impossibles à imaginer dans une seule entreprise.

## ECHANGES

Emmanuelle Puissant, économiste à l'Adees (association pour le développement des études économiques et sociales) réagit à l'affirmation selon laquelle certaines formes d'emploi atypiques sont nées d'un nouveau rapport des individus à l'emploi et au travail. Elle souligne que ce nouveau rapport au travail s'explique surtout par la crise, le chômage et la précarité. En dépit de certaines initiatives intéressantes mais minoritaires, Emmanuelle Puissant souligne que les formes atypiques qui se développent le plus sont celles qui véhiculent une pression énorme sur le coût et la « rigidité du travail » et se mettent en place en dehors des formes de régulation collective, comme dans le cas des services à la personne.

### **Plusieurs participants demandent des précisions sur les GE, les possibilités qu'ils offrent de sécuriser les parcours, la place du dialogue social.**

Sur 300 GE aujourd'hui, en France, 50 emploient plus de 100 salariés et la majorité sont multisectoriels. Se développent notamment les GE qui répondent à des besoins en compétences pointues (qualiticiens...).

Un travail mené par Aravis a montré que les dirigeants de GE de petite taille sont « pris » au quotidien par les aspects commerciaux et juridiques et n'ont pas le temps de développer le suivi RH des salariés et l'accompagnement de leurs projets professionnels. Au risque que le GE serve alors seulement d'agence de placement et ne joue pas un rôle d'appui RH pour les entreprises adhérentes...

Côté entreprise utilisatrice ou entreprise adhérente, bien que se développent les possibilités de négocier sur le recours aux salariés extérieurs et bien que les intérimaires soient considérés comme faisant partie de l'effectif, les IRP (Instances Représentatives du Personnel) se saisissent encore difficilement de la question des salariés atypiques. Or, comme le soulignent certains participants, c'est dans les entreprises utilisatrices que se posent les questions concrètes de travail et que les acteurs du dialogue social doivent les porter pour les salariés extérieurs « de passage ».

Dans certains GE, se mettent en place des instances de représentation du personnel. Le dialogue social y est complexe puisqu'il s'agit, d'aborder les problèmes de salariés qui travaillent au quotidien hors du GE, parfois dans plusieurs entreprises. Comme dans d'autres situations de prêt de main d'œuvre, le dialogue social bute sur le manque de candidatures et le fait que les salariés se connaissent et se rencontrent peu.



## PARTIE 2

# DES FORMES SÉCURISANTES ET PERFORMANTES, C'EST POSSIBLE ?



### A VOIR SUR LE SITE WEB D'ARAVIS

« Points de vue des partenaires sociaux... Des exemples ? » - 10'

En partant des exemples du prêt de personnel, du portage salarial, des groupements d'employeurs, les représentants des organisations membres du CA d'Aravis précisent intérêts et risques de certaines formes d'emploi et de travail atypiques.

« Globalement les formes d'emploi triangulaires sont mal considérées, ainsi que tout ce qui sort de la relation de travail bilatérale. Cela veut-il dire qu'elles ne sont pas souhaitables ? Mais alors, pourquoi en émerge-t-il autant ? Certaines méritent-elles d'être promues ? »  
V. Xhaufclair

### REGARD SUR LES PRATIQUES INTERNATIONALES

Christophe Everaere, professeur, IAE, université Jean Moulin-Lyon 3

Christophe Everaere propose de réfléchir à la place des formes d'emploi et de travail atypiques à partir de quelques données internationales.

- La part des formes atypiques dans l'emploi total représente environ 30 % en France contre près de 50 % en Espagne ; un emploi sur 2 est à temps partiel aux Pays-Bas.
- Le contraste entre les protections dont peuvent bénéficier les « insiders » (salariés en poste stable) et les « outsiders » se révèle très fort en France, beaucoup moins aux Etats-Unis, par exemple, où le détenteur d'un CDI n'est pas mieux protégé qu'un intérimaire.
- C'est en France que les missions d'intérim sont les plus courtes (moins de deux semaines en général) tandis qu'en Allemagne elles dépassent trois mois. C'est également en France que le niveau de qualification est le plus bas. A noter que 75 % des intérimaires allemands sont en CDI.

### DES FORMES DE FLEXISÉCURITÉ SOUTENABLES ET ÉQUILIBRÉES ?

Virginie Xhaufclair, chercheuse, université de Liège

Le laboratoire du Lentic de l'université de Liège a travaillé sur la façon dont les nouvelles formes d'organisation et de travail bouleversent les régulations sociales et le dialogue social. Virginie Xhaufclair a, en particulier, étudié les formes d'emploi permettant de concilier flexibilité et sécurité et les modalités de mutualisation de main d'œuvre en Europe (Groupements d'employeurs en France et en Belgique, Flex pools aux Pays-Bas...)

Porté par le Lentic, un projet de recherche européen associant chercheurs, acteurs de terrain et partenaires sociaux a tenté de distinguer parmi les pratiques de flexisécurité émergentes celles qui pouvaient se révéler « soutenables » et méritaient d'être promues. Des processus d'innovation sociale donnant lieu à la création des formes d'emploi « flexisécures » ont été stimulés. Dans le cadre de cette recherche-action, deux Groupements d'Employeurs ont été créés et le rôle d'acteurs-tiers, tels que des chercheurs ou consultants, a été souligné pour stimuler et encadrer ces processus d'innovation.

Plusieurs critères favorisant la mise en place de formes de flexisécurité « soutenables et équilibrées, voire désirables pour les parties prenantes » ont pu être identifiés : le caractère délibéré du processus de mise en œuvre, son aspect explicite, son aspect multilatéral (Quelles parties prenantes ? Avec quel degré d'implication ? Quel système de contrôle ?), ou encore la capacité des acteurs à sortir de leur routine (en termes d'identité, d'interactions...), appelée ici réflexivité.

### ALLER + LOIN

Virginie Xhaufclair :

*La mutualisation de main d'œuvre : diversité des pratiques et nouveaux enjeux,*

in Allouche, José (Ed.),  
Encyclopédie des Ressources Humaines.

« On se focalise trop sur le type de contrat (CDD, CDI...). Il faut aussi regarder la durée d'emploi. (...) Il y a des secteurs où la rotation des CDI est plus importante que dans d'autres secteurs où il y a des CDD : cela questionne la fragmentation des trajectoires. Dans certains pays, la question du contrat unique est étudiée. »  
F. Lerais

ALLER + LOIN

www.ires.fr

Publications sur les mutations de l'emploi et du travail sur le site de l'Institut de recherches économiques et sociales

« Nous avons beaucoup parlé de sécurisation en termes de trajectoires. Nous avons en revanche peu parlé de dispositifs de sécurisation interne à l'entreprise (sauf à considérer que le groupement d'employeurs en est un) et de sécurité sur le plan des revenus, de revenus permanents. »  
F. Lerais

Au final, pour identifier les formes de flexisécurité à soutenir, Virginie Xhaufclair souligne l'intérêt de la conjonction de deux critères supplémentaires :

- la possibilité de favoriser une continuité temporelle de la relation d'emploi (plus que la sécurisation des parcours qui repose in fine sur la protection sociale) ;
- et la responsabilité « managériale » conjointe des employeurs (employeur juridique et utilisateur), dans une logique de gestion de carrière, au-delà de la responsabilité contractuelle. Certains Groupements d'Employeurs le proposent de fait quand les entreprises adhérentes du GE s'impliquent dans le suivi des salariés.

## OÙ EN SONT LES COMPROMIS SUR LA FLEXISÉCURITÉ EN EUROPE ?

Frédéric Lerais, directeur général de l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales)

Après l'intervention de Virginie Xhaufclair soulignant les conditions de l'innovation locale en matière d'emploi et de conditions de travail, Frédéric Lerais adopte un point de vue macro-économique et revient sur les débats qui ont entouré la flexi-sécurité ainsi que le développement de formes atypiques d'emploi en Europe. Après près de vingt ans, durant lesquels le concept de flexibilité du marché du travail a été porté par les organisations internationales comme l'OCDE, c'est vers le milieu des années 90 que se développent des expériences de flexisécurité aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves.

Au Pays-Bas, ce ne sont pas les compromis locaux qui ont créé de la flexisécurité mais une négociation globale des partenaires sociaux au niveau national. L'assouplissement du marché du travail et des règles du travail intérimaire a alors été obtenu en échange de droits accrus pour les salariés occupant des emplois flexibles.

Ce type de compromis, qui repose sur un dialogue social fort, et dans certains cas sur la volonté de contenir la progression des formes d'emploi atypiques, se trouve aujourd'hui mis à mal. Si l'emploi classique reste stable, les créations d'emploi se font sur les formes atypiques. Celles-ci (intérim, CDD, temps partiel...) perdurent donc en dépit - ou à cause - de la crise. En 2012, 90 % des créations d'emploi en Europe sont à temps partiel. Cette progression des formes atypiques a pu contribuer à amortir la crise, mais a également développé de la pauvreté laborieuse, comme en Allemagne avec la multiplication des contrats atypiques et les minijobs qui ne donnent pas accès aux mêmes droits que les emplois classiques. Pour Frédéric Lerais, si des initiatives locales intéressantes sont rapportées au cours de ce colloque, au global, « les formes atypiques ne s'accompagnent pas de progrès du point de vue de la sécurité de l'emploi, des droits sociaux ni de la représentation ».

### ECHANGES

Les intervenants échangent sur les positionnements des partenaires sociaux par rapport à la multiplication des formes d'emploi atypiques. « Qui défend les outsiders ? » demande Christophe Everaere, partant d'exemples de prêt de personnel en région Rhône-Alpes auxquels se sont opposées des organisations syndicales. Virginie Xhaufclair souligne qu'il est parfois plus facile pour les représentants des salariés de prendre des positions sur les formes d'innovation sociale au niveau local qu'au niveau institutionnel. Elle observe cependant que les organisations syndicales modifient leurs pratiques pour prendre en compte les enjeux liés aux formes atypiques (représentation des travailleurs sur des logiques géographiques plutôt que juridiques par exemple). Certains travailleurs atypiques se structurent, par ailleurs, en dehors des organisations syndicales pour trouver de nouvelles façons de recréer du lien et défendre leurs intérêts (télétravailleurs, par exemple). Pour Frédéric Lerais, les organisations syndicales défendent bien les travailleurs atypiques, avec l'idée que ces derniers ne le resteront pas et réintégreront un jour « l'emploi typique ».

**ALLER+LOIN**  
Lire l'ensemble des  
comptes-rendus des  
ateliers formes d'emploi et  
de travail atypiques  
sur [aravis.aract.fr](http://aravis.aract.fr),  
rubrique mutations.

## RETOUR SUR LES ATELIERS D'ARAVIS

### Chantal Prina, chargée de mission Aravis

5 points principaux sont ressortis des ateliers d'Aravis sur les formes d'emploi et de travail atypiques. Ils ouvrent des perspectives de travail pour les acteurs institutionnels et territoriaux, publics et privés.

#### Des formes méconnues – un déficit d'information

On observe un manque global d'information des salariés, employeurs, partenaires sociaux sur les spécificités et effets des formes atypiques. La crainte de faire la promotion des formes atypiques peut être un obstacle à la diffusion d'une information étayée sur les risques et limites qu'elles représentent.

#### Manque de visibilité et banalisation

Le recours aux formes atypiques s'effectue souvent, au coup par coup, dans des logiques de court terme et sans cadre global pour « penser » les effets du travail atypique. Certaines entreprises font ainsi appel à un peu de CDD, à du temps partiel, du télétravail, embauchent quelques intérimaires... Et dans bien des cas, tout se passe « comme si » cela ne modifiait ni les contours des fonctions des employeurs et des ressources humaines, ni le rôle du management, ni le dialogue social.

#### Une fonction « employeur » à repenser ?

Pourtant des questions très concrètes se posent. Du côté des entreprises utilisatrices, elles sont liées par exemple au fait de manager au quotidien des équipes aux statuts différents, de porter une responsabilité concernant la santé-sécurité de salariés que l'on n'emploie pas, de gérer le transfert des savoir-faire qui peuvent découler de l'externalisation de certaines tâches... Les entreprises employeuses, elles, ont également des difficultés à gérer des salariés qui ne travaillent pas au quotidien dans leurs locaux, à veiller à leur formation, suivre leur parcours...

#### Côté salariés, des parcours « piégés » ou des opportunités ?

Jongler entre plusieurs lieux de travail, plusieurs donneurs d'ordre, s'insérer dans des collectifs différents, avec un statut différent, ajuster ses compétences à différents contextes, prendre en charge des projets/missions/emplois sans visibilité à moyen et long terme... Si des individus trouvent dans les formes d'emploi et de travail atypiques des opportunités pour répondre à leurs aspirations, d'autres se trouvent piégés, en situation précaire. La question de l'équité entre les salariés est posée (niveau de protection sociale, sécurité dans l'emploi, opportunités d'évolution). Dans tous les cas, les salariés atypiques sont plus responsabilisés que les autres dans la construction de leur parcours. Avec quels risques, quel accompagnement, en particulier pour ceux qui ne se sentent pas « entrepreneurs de leur carrière », et quelle reconnaissance ?

#### Dialogue social : des partenaires sociaux souvent désemparés

Une grande part des expériences relatées au cours des ateliers a pris place hors de tout dialogue social... Les partenaires sociaux sont essentiellement tournés vers la défense de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail des « insiders ». Si certains estiment que la représentation des travailleurs atypiques entre bien dans leur mission, ils peuvent être démunis pour agir. Lorsque des modalités de représentation des salariés atypiques innovantes sont citées, elles sont fréquemment associées à des mises en œuvre difficiles, voire bloquées : représentation syndicale dans un centre commercial, représentation commune pour les salariés des stations de tourisme...

## A VOIR SUR LE SITE WEB D'ARAVIS

### « Point de vue des partenaires sociaux... quelles pistes d'action ? » - 5'

Les représentants des organisations membres du CA d'Aravis identifient des pistes pour agir :

- plus d'information et de montées en compétences sur l'emploi atypique et ses effets pour les partenaires sociaux,
- plus de dialogue social dans les entreprises et au niveau des territoires,
- de nouvelles modalités de représentation des travailleurs atypiques,
- plus de formation dans les entreprises pour favoriser les parcours des salariés.



## CONCLUSION

### QUELLE PLACE POUR L'INNOVATION SOCIALE ?

*« Il va falloir regarder différemment ce qu'est le contrat de travail, ce qu'est l'emploi. A l'évidence, le lien de subordination ne va pas vivre longtemps, il va nous falloir, ce qu'une intervenante du séminaire (Virginie Xhauftaire) a appelé de la réflexivité : la capacité à sortir de la routine ! »  
H. Sérieyx*

En conclusion, Hervé Sérieyx pose à la salle une série de questions.

- Quel modèle d'emploi et de travail souhaitons-nous ? Le modèle du salariat, plutôt récent, doit-il et peut-il être maintenu, compte-tenu de l'évolution de la société, de la mondialisation, de l'individualisation ?
- Les échanges montrent que les dynamiques territoriales sont une condition pour concilier flexibilité et sécurité. A quelles conditions les nouvelles formes d'emploi peuvent-elles être portées par les acteurs d'un territoire ?
- Comment les employeurs, les DRH, les managers, les partenaires sociaux peuvent-ils mieux prendre en compte les travailleurs atypiques et les nouvelles façons de travailler qui en découlent ?
- La question de la professionnalisation des tiers-employeurs a été posée afin qu'ils intègrent les enjeux de gestion des parcours des salariés. Comment les Groupements d'Employeurs peuvent-ils se professionnaliser ?
- Comment faire pour que l'Etat favorise l'innovation sociale ?

### QUELLES PERSPECTIVES ?

#### POUR LES TERRITOIRES

- Information accrue à destination des acteurs territoriaux, des partenaires sociaux et institutionnels, des entreprises, des individus. L'objectif ? Accroître la connaissance et la visibilité des formes atypiques et de leurs impacts, repérer leurs intérêts et limites notamment dans le cadre de démarches de GPEC-Territoriale ou de démarches de sécurisation des parcours.

#### POUR LES ENTREPRISES

- Explorer les situations de co-responsabilisation des entreprises employeuses et utilisatrices pour améliorer les conditions d'emploi et de travail des salariés atypiques ainsi que la construction de parcours professionnels.
- Exploration des modalités de dialogue et de relations triangulaires (entre l'entreprise employeuse, l'entreprise utilisatrice, le salarié) concernant les conditions de travail et d'emploi.
- Partage des pratiques RH favorisant l'accueil, la formation, l'intégration, les liens de travail et la reconnaissance des salariés «atypiques»
- Soutien aux pratiques managériales compléxifiées par la prise en charge des travailleurs atypiques.

#### POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX

- Montées en compétences des partenaires sociaux sur les impacts des formes atypiques.
- Amélioration du suivi des travailleurs atypiques par les représentations des salariés (dans les entreprises qui les emploient, dans les entreprises ou sur les sites où ils travaillent).
- Nouvelles modalités permettant de représenter des travailleurs sur des lieux éclatés, mobiles, avec des statuts différents, pour représenter les professionnels autonomes, semi-indépendants...