



# Pour un nouveau contrat social

# À propos de l'auteur



## Alexandre Lamy

Alexandre LAMY est avocat au Barreau de Paris depuis 2004, expert en Droit du travail, diplômé des Universités de Paris X-Nanterre, Paris II Panthéon-Assas et de Cambridge. Il est associé et co-fondateur du cabinet Arsis Avocats, entièrement dédié au droit social des affaires.

# A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est la première « think tech » française. Organisme indépendant à but non lucratif, sa vocation est de peser sur le débat économique et social français par la diffusion de ses idées. Il innove par ses méthodes, son ancrage territorial et la diversité des intervenants qu'il mobilise, afin de mieux penser les enjeux vertigineux du siècle.

Sapiens souhaite défendre la place de l'humain dans une société bouleversée par le numérique. Son axe principal de travail est l'étude et la promotion des nouvelles formes d'écosystèmes favorables au développement économique et au bien-être social.

Sapiens fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par le débat touchant aux grands enjeux actuels.

Plus d'informations sur <http://institutsapiens.fr>





## Introduction

**Paradoxalement, le ralentissement imposé par l'état d'urgence sanitaire s'est trouvé être un accélérateur de mouvements de fond dont les prémices avaient été posés avant la crise, venant bouleverser les unités de temps, de lieu et d'action de la scène du travail.**

Bouleversement de l'unité de temps d'abord, la crise ayant mis en lumière de nouvelles figures du temps, venant questionner le modèle du temps homogène et abstrait comme référence central de la régulation du temps de travail.

Le décompte du temps apparaît impuissant à demeurer la seule unité de mesure du travail. L'enjeu est l'appréciation de la charge réelle de travail, pour laquelle le temps de travail n'est plus un indicateur pertinent, en vue d'une maîtrise des rythmes et d'une réconciliation des temporalités du travailleur.

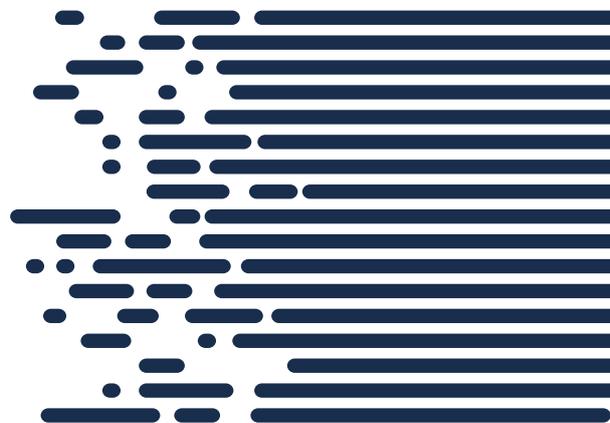
Bouleversement de l'unité géographique ensuite. Au-delà de l'extension et de la démocratisation du travail distancié – conduisant nécessairement à dépasser une approche individuelle centrée sur certains profils ou certains postes, pour l'appréhender collectivement comme organisation du travail –, les tensions lourdes sur le marché de l'emploi vont accroître le besoin de développement d'une politique de mobilité dans le travail.

Or, une approche fondée sur une économie des proximités – géographiques et socio-économiques – permettra de construire un écosystème de mobilités professionnelles inter et intra-sectorielles efficace.

Bouleversement de l'unité d'action enfin. La gestion de l'incertitude à venir passe en effet par une gouvernance renouvelée bâtie sur une convention de confiance impliquant de nouvelles libertés d'actions tant pour les salariés que pour l'employeur.

La capacité d'action et d'adaptation est en effet clef pour l'entreprise face aux bouleversements dont elle a et aura à connaître, supposant une implication pleine et entière, utile et efficace, de l'ensemble de ses parties constituantes.

Cela passe par une négociation collective réellement constructive, et le développement d'institutions inclusives, seule base d'une véritable croissance, valorisant le capital humain.





## Partie I - Vers une nouvelle temporalité du travail

Les modalités d'organisation du travail mises en œuvre pour répondre aux enjeux sanitaires ont mis en lumière de nouveaux rapports aux temps. A été révélé l'épuisement du régime formel et hiérarchique du temps de travail.

L'extension généralisée du télétravail a porté un enjeu fort d'autonomisation des salariés, toutes catégories confondues, venant questionner l'organisation hiérarchique traditionnelle du travail, fondée sur le contrôle.

Ce questionnement conduit nécessairement à remettre en cause la gestion du temps de travail, traditionnellement assise sur une organisation hiérarchique du travail, mesure de la subordination.

---

*L'extension généralisée du télétravail a porté un enjeu fort d'autonomisation des salariés, toutes catégories confondues, venant questionner l'organisation hiérarchique traditionnelle du travail, fondée sur le contrôle, conduisant à remettre en cause la gestion du temps de travail*

---

Le temps de travail est en effet défini comme le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer à ses occupations personnelles.

Une telle mesure du temps, fondée sur une organisation industrielle surannée, est fortement teintée de présence.

Elle est ainsi impuissante à isoler le temps au travail non presté.

Le temps libre travaillé n'est pas plus pris en compte.

En effet, dans le cadre du modèle actuel, le temps de repos est défini négativement, par exclusion. Est ainsi qualifié de repos toutes les périodes de temps pendant lesquelles le salarié n'est plus à la disposition de l'employeur pour se conformer à ses directives.

Cette définition négative ne permet pas de rendre compte de la réalité de l'activité, notamment télétravaillée, principalement s'agissant des métiers intellectuels, ou de création.

Par ailleurs, les contraintes personnelles et les impératifs de vie sociale, jusqu'alors logés dans les interstices d'un temps de travail objectif et homogène, sont venues bouleverser le temps de travail et cette homogénéité, tant pour les salariés travaillant à distance que pour ceux dont la présence était requise.

**L'organisation du temps de travail a ainsi dû être inscrite dans une approche compréhensive et inclusive du temps individuel, familiale et social**, notamment en lien avec les problématiques de garde d'enfant.

Or, dans le cadre du régime traditionnel du temps de travail, c'est en principe le modèle fondé sur une référence objective et homogène qui détermine les temps de vie collective et sociale.

C'est donc ce modèle qui a été bousculé. Les rythmes de la vie collective et sociale ont directement impacté la maîtrise et la gestion du temps de travail.

---

*L'état d'urgence a accentué les mouvements de fractionnement des rythmes collectifs, d'hétérogénéisation et d'individualisation du temps de travail*

---

Dans le même sens, les impératifs de protection de l'individu ont conduit à un démantèlement des temps collectifs, par une nécessaire flexibilisation et individualisation des horaires de travail et des rythmes, pour limiter les croisements et le nombre de salariés présents au même lieu au même moment.

A ce titre d'ailleurs, face au fonctionnement dégradé des transports, et l'impérative limitation des contacts, le temps de trajet est apparu comme un facteur plus que jamais structurant des rythmes de travail et du séquençage des activités, et non plus comme un temps de simple inactivité, hors du temps de travail, puisqu'assimilé de jure à un temps de repos.

Enfin, l'organisation bouleversée de l'activité a pu conduire à une intensification et densification du travail, notamment en lien avec l'utilisation accrue des NTIC, pouvant se traduire par des injonctions d'immédiateté, une augmentation des sollicitations et une accumulation d'informations.

Il en ressort que la capacité de la maîtrise du temps passe par la capacité à gérer les rythmes et non uniquement un décompte collectif et homogène du temps de travail.

Ces modes de rapports au temps ne sont pas nouveaux, mais ont été exacerbés par la crise.

L'état d'urgence a accentué les mouvements de fractionnement des rythmes collectifs, d'hétérogénéisation et d'individualisation du temps de travail.

Ces transformations profondes mettent en lumière le véritable enjeu actuel, tenant à la mesure de la charge réelle de travail du salarié, que ne permet pas la conception classique, abstraite et homogène, du temps de travail.

L'appréhension et l'appréciation de la charge réelle de travail, indispensables à l'accompagnement des tendances à l'hétérogénéisation et à l'individualisation du temps, ne peuvent plus se satisfaire uniquement d'un décompte fondé sur des horaires collectifs, ou, à défaut, sur un décompte quotidien par enregistrement des heures de début et de fin de chaque période de travail.

---

*La réflexion autour de la mise en œuvre d'un régime dérogatoire de mesure du temps de travail mérite d'être considérée, pour accompagner l'hétérogénéisation et l'individualisation du temps et réinscrire l'organisation du temps de travail dans une approche compréhensive du temps individuel*

---

Les modes existant d'appréciation du temps – ainsi réduits à un horaire collectif ou un décompte horaire de chaque période travaillée – apparaissent avec plus de force aujourd'hui encore, au sortir d'une crise sanitaire et à l'aube d'une crise économique, inadaptés aux enjeux d'organisation du travail et aux aspirations individuelles des salariés.

**Aussi, au-delà du sempiternel débat entre travailler plus ou moins, la principale interpellation de ces crises ne serait-elle pas celle de comment travailler mieux ?**

Les rythmes de travail réels varient d'un salarié à l'autre et l'employeur n'a pas les moyens de les suivre pour mesurer leur rythme de travail. Imposer une norme commune n'a aujourd'hui que peu de sens.

A cette fin, la réflexion autour de la mise en œuvre d'un régime dérogatoire de mesure du temps de travail mérite d'être considérée, pour accompagner ces tendances à l'hétérogénéisation et à l'individualisation du temps et réinscrire l'organisation du temps de travail dans une approche compréhensive du temps individuel.

L'autonomie dans la gestion de son temps ne peut en effet pas être laissée aux seuls salariés bénéficiaires d'une convention de forfait en jours sur l'année, même étendue aux salariés non-cadres.

Il sera à ce titre relevé qu'il ressort d'une étude réalisée fin 2016 par l'OCDE que les pays d'Europe du nord, dont les modèles sociaux et de productivité servent de référence, sont ceux enregistrant la part la plus importante de salariés bénéficiant d'un haut niveau de flexibilité dans leurs horaires de travail, plus de 60% des salariés bénéficiant d'une liberté partielle ou totale dans leurs horaires de travail (contre moins de 40% à titre de moyenne européenne, et 40% en France), ainsi que de la possibilité de s'absenter de son poste de travail pour une ou deux heures pour des raisons familiales ou personnelles. Cette étude relève par ailleurs que ce niveau de flexibilité a un effet direct sur l'égalité femmes / hommes ainsi que sur la mise en œuvre, élargie, de conditions de travail flexibles comme le télétravail.

Ce régime dérogatoire s'appuierait sur une quantification forfaitaire du temps de travail, prédéterminée, sur la base de critères objectifs au regard des missions exercées, sans que soit exigé le strict respect d'horaires abstraits et homogènes.

Ce régime viendrait ainsi permettre de s'extraire de la rigidité d'horaires abstraits et homogènes de travail, et à un décompte ex-post des heures de travail effectuées, pour ainsi privilégier une approche pragmatique de la mesure du temps, au plus près des

réalités et contraintes d'exercice des fonctions, et assise sur la charge de travail.

La norme de temps vient ainsi être directement liée aux contraintes d'action.

Il s'agit ce faisant de s'appuyer sur les anciennes dispositions réglementaires ayant eu vocation à régir l'organisation du temps de travail des salariés du secteur de la distribution directe, prévoyant que les contraintes de contrôle d'horaires ne leur étaient pas applicables dès lors que les modalités internes d'organisation prévoient une quantification préalablement déterminée de leur temps de travail reposant sur des critères objectifs et fixant les modalités de contrôle de la durée du travail.

L'inspiration est également trouvée dans l'organisation du temps de travail des gardiens d'immeuble (catégorie B) pour qui le temps de travail repose sur une quantification forfaitaire sur la base de critères objectifs au regard des missions exercées (barème conventionnel d'évaluation en unités de valeur « temps » des missions exercées).

Du reste, une telle flexibilité n'est pas nécessairement exclusive des emplois industriels, portés principalement par des PME, spécialisées, au sein desquelles l'ouvrier est détenteur d'un savoir-faire technique lui conférant une large autonomie opérationnelle et des marges importantes de prévisibilité et de contrôle sur ses propres conditions de travail.

Ce faisant, l'efficacité de ce régime devra nécessairement s'appuyer sur une méthode, mettant en jeu les ressources les espaces d'organisation et de régulation les plus efficaces en termes de maîtrise et de régulation du temps de travail.

Il s'agira d'abord de le fonder sur un accord collectif, qui constitue aujourd'hui le niveau juridique premier de régulation sociale, lequel pourra dans un premier temps être conclu à titre expérimental.

L'efficacité de cet accord supposera par ailleurs le relais d'une charte ou d'un accord pris au niveau de l'unité de travail.

En effet, les études révèlent que les ressources les plus efficaces d'organisation du temps (de maîtrise et d'organisation du temps de travail) et les niveaux d'analyse et d'action sur le temps de travail les plus pertinents sont les collectifs de terrain, formés par les équipes et les pairs (heures de réunion, régulation de la charge de travail, gestion des tensions, des rythmes, de l'organisation et de la charge de travail).

Ces espaces de régulation sont donc fondamentaux mais ne sont pas aujourd’hui juridiquement outillés.

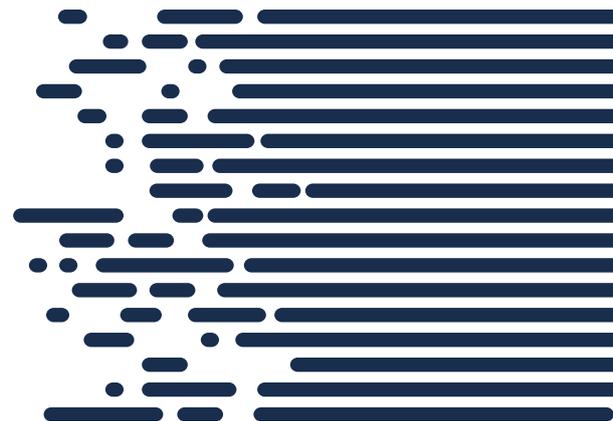
A ce titre, l’unité de travail semble être le niveau le plus pertinent, renvoyant – selon une définition donnée par l’Administration du travail (Circ. du 14 septembre 2005) – à ensemble déjà structuré au sein de l’entreprise, défini notamment par référence à un contenu de travail similaire et un encadrement identique.

Au surplus, la reconnaissance donnée à ces espaces de régulation permettra la promotion d’un dialogue social de proximité par la création de dispositifs organisationnels inclusifs et participatifs sous la responsabilité du management intermédiaire. Ce management intermédiaire doit jouer un rôle essentiel, non plus uniquement en imposant ses choix, mais en réduisant la distance entre travail prescrit et travail réel, et en permettant le développement de capacités et moyens d’action qui ne préexistent pas.

---

*Les ressources les plus efficaces d’organisation du temps et les niveaux d’analyse et d’action sur le temps de travail les plus pertinents sont les collectifs de terrain formés par les équipes et les pairs qui doivent être juridiquement outillés*

---





## Partie II - Un contrat social renouvelé impliquant de nouvelles libertés d'action

La crise sanitaire conduit à une nouvelle lecture de la chaîne de valeurs dans l'entreprise, recentrant la valeur ajoutée dans le travail, notamment au travers des métiers dits de deuxième ligne.

---

*La valorisation du capital humain dans le fonctionnement et la gouvernance de l'entreprise apparaît comme l'un des enjeux fondamentaux issu de la crise, et l'un des piliers de la relance économique*

---

Par ailleurs, la gestion de l'incertitude liée à la crise passe par une gouvernance renouvelée bâtie sur la confiance, impliquant de réelles libertés d'actions des parties constituantes de l'entreprise.

L'ancrage dans la réalité, la capacité de confrontation et d'adaptation aux situations réelles sont des enjeux essentiels de la capacité de résilience de l'entreprise face aux bouleversements qu'elle a à connaître. Ils le sont plus encore face aux défis d'une crise sanitaire et économique mondiale.

Au surplus, l'efficacité d'un dialogue social constructif, au soutien des enjeux de pérennisation et de développement des activités de l'entreprise, doit s'appuyer sur une intégration efficiente de toutes les parties prenantes par le développement et le renforcement d'institutions inclusives.

La décentralisation de la définition de la norme sociale au niveau de l'entreprise, pour la mise en œuvre d'innovations conventionnelles en matière organisationnelle et sociale, suppose de pouvoir s'appuyer sur un ancrage dans les contraintes réelles avant d'éclairer utilement les partenaires sociaux en charge de la négociation.

La valorisation du capital humain dans le fonctionnement (A) et la gouvernance (B) de l'entreprise apparaît ainsi comme l'un des enjeux fondamentaux issu de la crise, et l'un des piliers de la relance économique.

S'agissant du fonctionnement (A), la quête de sens, pour la création d'un nouveau contrat social, est clef.

Selon une enquête récente, le sens au travail est perçu comme ayant une dimension individuelle et collective, renvoyant à des questions d'organisation, mais également de contribution individuelle au sein de cette organisation.

Pour le sociologue Patrice Flichy, la dimension individuelle se traduit par une demande considérable d'autonomie. Il apparaît également que le sens au travail est relié non seulement à l'activité réelle quotidienne – aux tâches concrètes –, mais encore à la coopération entre collègues.

À la lumière de ces éléments, l'étude conclut qu'une partie du processus de construction du sens au travail se loge dans les conditions et l'organisation du travail, mais également dans la création d'espaces collectifs, permettant à chacun, individuellement, de construire et de déterminer le sens qu'il donne à son travail.

Or, l'ensemble de ces facteurs, comme la création de ces espaces, ont vocation à relever directement du dispositif de droit d'expression directe et collective des salariés né des Lois Auroux, pourtant méconnu, ou délibérément ignoré...

Dans le contexte actuel, ce dispositif mériterait d'être modernisé dans son objet même pour qu'il soit pleinement saisi et lui donner

un effet utile, et non uniquement dans ses modalités d'exercice, dont les Ordonnances «travail» se sont contentées de permettre leur numérisation.

En effet, cette expression directe et collective est aujourd'hui doublement cantonnée : les groupes d'expression ciblés par la loi sont limités aux salariés aux conditions homogènes de travail, sur des sujets n'ayant trait qu'aux conditions premières de travail (caractéristiques des postes, conception de l'équipement, normes d'activité, horaires, répartition des tâches...). Ce double cantonnement conduit à limiter l'objectif de démocratie directe porté par cet instrument, qui mérite d'être rénové, sous l'impulsion de la loi.

Les études montrent que le développement de dispositifs participatifs efficaces, accroissant l'implication décisionnelle des salariés et développant leur autonomie (horizontale et verticale), est de nature à améliorer la performance de l'entreprise. Ce gain de performance est d'ailleurs décuplé lorsque cette implication renforcée s'adosse à un dispositif de participation financière, réel et efficace (épargne salariale).

Cet instrument de démocratie directe gagnerait en efficacité en s'inscrivant dans une dynamique de reconnaissance d'un pouvoir de choix et d'action du salarié, de nature à favoriser non seulement un resserrement du lien social au sein du groupe, mais encore une reconnaissance du salarié en tant que membre de ce groupe.

Au surplus, il est aujourd'hui acquis que la pertinence de l'organisation de l'entreprise repose sur son aptitude à développer des dispositifs réflexifs et inclusifs. La mise en œuvre de dispositifs de retours d'expériences permet en effet d'éviter non seulement le risque de dégradation des compétences, mais encore de perte d'engagement, en renforçant plusieurs ressources immatérielles stratégiques pour l'entreprise : le développement des compétences, l'engagement et la créativité, l'intégration et la cohésion sociales, la production de nouvelles connaissances, l'identification des savoirs clés à capitaliser et leurs détenteurs pour leur transmission.

Les espaces de régulation les plus efficaces et les plus pertinents sont les collectifs de terrain formés par les équipes et les pairs, mais ils ne sont aujourd'hui pas suffisamment juridiquement outillés. Il convient d'y remédier.

Enfin, cette expression directe et collective, dispositif réflexif et inclusif par nature, facteur d'autonomisation et d'implication décisionnelle, doit permettre de répondre aux enjeux sociaux des mutations technologiques industrielles, portant sur une évolution du contenu des métiers vers des compétences non-automatisables : interactions sociales, adaptabilité, flexibilité, capacité de résolution des problèmes.

Encore faut-il que les acteurs du dialogue social n'y voient pas là un outil susceptible de bouleverser leur pré carré. Pour reprendre les termes d'Alain Supiot, si ce droit d'expression ne vient pas limiter l'autorité patronale, mais «contribuer à un exercice plus pertinent», il en est de même pour l'action des partenaires sociaux.

Voilà en tout cas un moyen de pousser les acteurs du dialogue social à sortir de leur conformisme, pour quitter une négociation distributive et investir pleinement le champ de la négociation constructive qui leur a été ouvert par les Ordonnances «travail». À charge donc pour eux de prendre pleinement la place qui leur a été donnée.

---

*Une négociation collective constructive – et non plus distributive – ne sera pleinement efficace et n'aura d'effet utile que pour autant qu'elle peut s'appuyer sur une expérience éclairée du capital humain*

---

S'agissant de la gouvernance (B), sa nécessaire modernisation doit permettre un renforcement du lien des organes de direction avec la réalité du travail, incluant ses signaux faibles. Ce lien apparaît consubstantiel à une régulation sociale reposant, depuis les Ordonnances « Travail », sur la négociation collective, et à une entreprise juridiquement reconnue aujourd'hui, depuis la loi PACTE, comme organisation économique ayant un intérêt propre et une raison d'être pour la détermination des orientations de son activité.

En effet, cette négociation collective constructive ne sera pleinement efficace et n'aura d'effet utile que pour autant qu'elle peut s'appuyer sur une expérience éclairée du capital humain.

Par ailleurs, il ressort d'une récente étude de la DGE que le développement des ressources immatérielles stratégiques de l'entreprise – leviers majeurs de création de valeur et de compétitivité – repose principalement sur la mise en œuvre de dispositifs réflexifs fondés sur les retours d'expériences.

L'ensemble de ces enjeux militent pour un renforcement et une revitalisation du mandat d'administrateur salarié.

Or, le constat doit en effet être fait que les ouvertures réalisées par la loi PACTE, en termes de seuils d'effectif et de nombre de salariés administrateurs, ne se sont pas traduites par un renforcement de leur efficacité et de leur positionnement.

La conclusion du rapport NOTAT/SENARD doit en ce sens être partagée : l'insuffisance du régime français de représentation des salariés tient notamment à une approche se fondant uniquement sur un nombre en valeur absolue de représentants.

Aussi, la création d'un véritable statut d'administrateur salarié, représentant du capital humain, doit être considéré.

Ce statut devra d'abord venir questionner les conditions de nomination de ces administrateurs.

En effet, les objectifs initialement poursuivis, d'abord par l'ANI du 11 janvier 2013 puis par la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 instituant les administrateurs salariés, sont aujourd'hui dépassés.

Le renforcement de l'information des salariés sur les perspectives et les choix stratégiques, notamment pour renforcer la négociation sur la GPEC, est en effet aujourd'hui assurée par d'autres moyens : le CSE est consulté sur les orientations stratégiques définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise et son avis est transmis à cet organe qui doit y répondre de façon argumentée. Cette consultation constitue le fondement de la négociation sur le GEPP.

Aussi la question du maintien du lien des administrateurs salariés avec les organisations syndicales ou les instances élues pour leur nomination mérite d'être posée.

Pour la même raison, la présence cumulative de représentants mandatés par le CSE, ayant un rôle limité, mérite d'être questionnée, dès lors qu'elle participe de la tension de la position des administrateurs salariés au sein des instances de direction.

L'effet utile de cette valorisation des représentants du capital humain impliquerait par ailleurs qu'ils ne se confondent pas avec la représentation du «travail humain» par les représentants élus et désignés du personnel.

Pour autant, le cumul possible avec un mandat d'administrateur et un mandat de représentant élu ou désigné mérite d'être considéré.

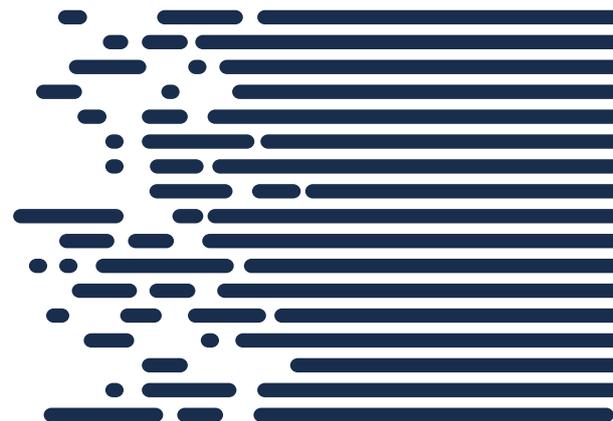
Les missions de l'administrateur salarié, ainsi que les conditions et modalités de leur prise en compte doivent également faire l'objet d'un suivi spécifique, en mobilisant le rapport annuel d'activité et le rapport sur le gouvernement d'entreprise, un y intégrant une description et une analyse des apports attendus, des travaux réalisés et des moyens mis en œuvre pour participer activement aux débats de l'instance.

Cette implication renforcée devra s'appuyer sur la mise à disposition de moyens propres et spécifiques pour permettre aux administrateurs salariés de se reconnecter avec l'ensemble des salariés de l'entreprise quelle que soit leur localisation, et de collecter l'information nécessaire à l'exercice de leurs fonctions (outils de communication, temps, informations...), et le renforcement de la formation avant l'exercice du mandat, et de la formation continue pendant l'exercice du mandat.

Enfin, le mandat d'administrateur doit être pleinement inscrit dans le parcours professionnel du salarié par une politique de valorisation, de formation et de réintégration à son terme.

**Ces deux axes de reconnaissance et d'implication réelles et utiles des acteurs participant à la création de valeur dans le fonctionnement et la gouvernance sont de nature à constituer les bases d'un nouveau contrat social.**

**Ce nouveau contrat doit permettre de repositionner l'entreprise dans l'ordre du commun et de façonner une politique sociale compétitive par la construction d'une stratégie organisationnelle inimitable reposant sur une organisation du travail, un degré d'implication et un processus décisionnel propres et adaptés aux enjeux de l'activité.**





## Partie III - Un contrat social délocalisé

La remise en cause de la localisation du travail dans l'entreprise s'est accélérée par l'effet de la crise.

Il ne sera pas question de revenir ici une fois de plus sur l'expansion du télétravail, conçu non plus comme une modalité accessoire d'exécution du travail – à titre régulier ou occasionnel – mais comme modalité principale, structurelle, où le travail n'est plus localisé par principe dans l'entreprise.

Ce mouvement devra être accompagné pour donner un cadre à ce travail distancié via la négociation collective.

C'est un autre mouvement de localisation qui sera développé, dès lors que la mobilisation générale pour l'emploi qui s'engage doit conduire à une réflexion sur la création d'espaces professionnels inter et intra sectoriels destinés à faciliter la mobilité entre entreprises, par la négociation collective, s'appuyant sur une démarche fondée sur l'économie des proximités (géographique et socio-économique).

Face au rebond du chômage dû à la violence de la crise, la question de la mobilité n'a en effet jamais été aussi cruciale.

Par ailleurs, le phénomène de polarisation du marché du travail, résultant notamment des enjeux liés aux transitions numériques, plus exacerbées encore par l'effet de la crise, implique une évolution vers les emplois et les secteurs à valeur ajoutée.

Ces transitions numériques portent également une évolution du contenu des métiers vers des compétences non-automatisables, telles les interactions sociales, l'adaptabilité, la flexibilité et les capacités de résolution des problèmes.

Or, ces compétences sont par nature transversales.

---

*La mobilisation générale pour l'emploi qui s'engage doit conduire à une réflexion sur la création d'espaces professionnels inter et intra sectoriels destinés à faciliter la mobilité entre entreprises, par la négociation collective territoriale*

---

Ces enjeux de mobilité professionnelle, portés par ces forces s'exerçant sur le marché de l'emploi, se trouvent accentués par le développement des outils de restructuration pour la gestion des problématiques d'emploi et de compétences des entreprises, que sont notamment la mobilité volontaire sécurisée, le congé de mobilité – redécouvert par les Ordonnances «Travail» – et la rupture conventionnelle collective.

Ces dispositifs reposent en effet sur le volontariat, lequel présuppose une solution professionnelle identifiée, la construction de parcours professionnels externes pérennes :

- le congé de mobilité a ainsi pour finalité de permettre, en les sécurisant, les transitions professionnelles, en permettant aux salariés de s'inscrire volontairement dans une démarche de mobilité professionnelle,
- la mobilité volontaire sécurisée a pour objectif de permettre un changement d'emploi dans le cadre d'un parcours professionnel sécurisé, en vue d'un développement de compétences,
- la rupture conventionnelle collective repose quant à elle principalement sur la négociation de mesures précises et concrètes visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement externe des salariés sur des emplois équivalents (actions de reconversion, de soutien à la création ou à la reprise d'activités...). Il s'agit là d'ailleurs là d'un élément fondamental du contrôle exercé par l'administration du travail dans le cadre de sa validation.

La mise en œuvre de ces outils suppose donc nécessairement la construction d'un écosystème de mobilités professionnelles efficace.

**L'ensemble de ces éléments converge vers la création d'espaces de mobilité professionnelle inter et intra sectoriels, destinés à faciliter la mobilité inter-entreprises.**

**Cette création doit conduire à une réflexion sur l'institutionnalisation de dispositifs intersectoriels pour l'emploi, via la création de pôles territoriaux de compétitivité professionnelle, mobilisant acteurs publics et acteurs privés.**

Elle pourra s'appuyer sur une négociation interentreprises et territoriale, mobilisant ainsi l'ensemble des corps intermédiaires au niveau territorial, privés et publics.

Ces niveaux de négociation permettent en effet de donner corps à une approche par l'économie de la proximité – géographique et socio-économique (la localisation n'est pas suffisante pour créer une proximité économique favorable) –, dont il est admis qu'elle est de nature à permettre la construction de dispositifs de ressources humaines inter-organisationnelles innovantes, de nature à porter le marché de l'emploi.

Par analogie avec la GPEC territoriale, et dans la ligne du « dispositif d'expérimentation territoriale intersectorielle pour l'emploi » prévu par le contrat stratégique de la filière Agroalimentaire signé en novembre 2018, la négociation sur la création de ces pôles de compétitivité professionnelle s'appuiera utilement sur les éléments clefs suivants :

- Un diagnostic intersectoriel des métiers émergents et communs aux entreprises, et des compétences à développer en résultant
- Un diagnostic intersectoriel des compétences transverses.

L'enjeu est ainsi de définir un espace de mobilité professionnel plus large que le seul espace sectoriel, en vue de la création d'une dynamique de transfert de compétences et d'emplois.

L'objectif de ces diagnostics est double :

- établir une cartographie inter et intra-sectorielle des besoins en termes d'emplois et de compétences ainsi qu'un référentiel de compétences de base transverses
- créer un tissu de partenaires en vue de l'identification de solutions professionnelles au sein de l'espace de mobilité professionnelle ainsi identifié

Un parcours de formation établi sur la base des diagnostics réalisés, visant à développer l'employabilité des salariés au sein de l'espace de mobilité professionnelle ainsi défini, viendra compléter ce dispositif.

---

*La mise à disposition est un outil privilégié dans la construction de dispositifs RH transverses innovants, basés sur des relations de proximité, permettant de répondre aux enjeux de développement de l'employabilité et de difficultés de recrutement*

---

La conclusion d'une telle convention devrait donner lieu à l'application d'un régime spécifique incitatif, favorisant les mobilités, transferts et partages de compétences, en prévoyant notamment l'extension du régime dérogatoire facilitant le prêt de main-d'œuvre créé par les Ordonnances «Travail» du 22 septembre 2017, et en simplifiant le régime, via notamment l'autorisation de conclusion de conventions-cadre de détachement entre les membres du pôle.

La mise à disposition apparaît en effet comme un outil privilégié dans la construction de dispositifs RH transverses innovants, basés sur des relations de proximité, permettant de répondre aux enjeux de développement de l'employabilité par l'acquisition de compétences nouvelles, à ceux liés aux difficultés de recrutement (y compris les coûts de transaction qui y sont liés) et de renforcement de la compétitivité en facilitant l'accès à une main-d'œuvre spécialisée et qualifiée.

Il n'est d'ailleurs pas anodin que dans le cadre des premières mesures d'urgence sociale mises en œuvre pour faire face à la crise sanitaire et économique, le régime dérogatoire de prêt de main d'œuvre – favorisant la mise à disposition de salariés par une grande entreprise (entreprise ou groupe d'au moins 5000 salariés) auprès d'une jeune entreprise (mois de 8 ans d'existence quel que soit son effectif) ou d'une PME (250 salariés maximum) – a été étendu aux secteurs essentiels pour limiter l'impact de la crise sur l'emploi.

Rappelons en effet qu'un tel dispositif a pour objet de permettre à l'entreprise utilisatrice d'améliorer la qualification de sa main-d'œuvre, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun.

**Le dispositif de prêt de main-d'œuvre apparaît donc être un levier clef au service de l'emploi, dont l'efficacité dépend toutefois de la création des proximités géographiques et sociales nécessaires entre les différents acteurs.**

**L'homogénéité des besoins en compétences permettant ces mobilités doit en effet être créée.**

Le développement d'une mobilité dans le travail qui favorise l'emploi suppose ainsi de promouvoir une négociation collective et territoriale fondée sur les proximités pour la mise en œuvre de dispositifs RH inter-organisationnels innovants. A charge pour les acteurs de sortir de leurs schémas traditionnels.

A ce titre, il ressort du rapport « Global Labor Resilience 2020 » publié à Davos que les marchés de l'emploi les plus résistants aux chocs technologiques, économiques et sociaux, sont gérés à l'échelon local.

Selon le rapport, **la cohésion et la cohérence des actions locales portées par l'ensemble des acteurs (citoyens, entreprises, universités, autorités) sont essentielles pour obtenir des marchés du travail résilients.**

