



**Cadres de proximité : construire un environnement capacitant par le développement de la performance sociale.**

**Quelles analyses économiques et sociales pour les organisations syndicales ?**

**A** l'occasion des 30 ans de l'Ires, l'institut organise le 24 janvier 2013 une journée de conférence de haut niveau intitulée « Pour un dialogue social renouvelé, quelles analyses économiques et sociales pour les organisations syndicales ? Perspectives en France et en Europe ».

Il s'agira de conduire autour du Premier ministre, du président du Conseil économique, social et environnemental et des présidents et secrétaires généraux des organisations syndicales une réflexion de nature prospective sur les besoins en matière d'analyses économiques et sociales, notamment dans une optique de comparaisons européennes et internationales. Cette conférence mobilisera des acteurs et des chercheurs français et européens.

Le programme comprend 3 tables rondes :

La 1<sup>ère</sup> table ronde traitera des apports et limites des comparaisons européennes et internationales : l'exemple des salaires.

La 2<sup>e</sup> table ronde s'intéressera à la question « Quels besoins d'analyses économiques et sociales pour les syndicats dans le dialogue social en Europe ? »

La 3<sup>e</sup> table ronde portera le regard sur la France : « Quels besoins d'analyses économiques et sociales pour les syndicats dans le dialogue social en France ? »

Conférence des **30 ans de l'IREs**  
le 24 janvier 2013

**Inscription sur [www.ires.fr](http://www.ires.fr)**

Avec la participation du Conseil Economique,  
Social et Environnemental

**E**n 2011, la Direction Générale des Finances Publiques, (DGFIP), a proposé aux organisations syndicales d'engager un débat sur les enjeux de l'encadrement en matière de conditions de vie au travail. Dans ce contexte marqué à partir de 2008 par la fusion des deux principales directions (comptabilité publique et impôts) du ministère des Finances, un rapport a été commandé à l'Ires. Cette étude de terrain a dressé un état des lieux qualitatif sur la thématique « encadrement et conditions de vie au travail (CVT) à la DGFIP », avec un accent particulier sur les cadres de proximité.

La fusion DGFIP a été menée dans le cadre de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) et de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP). Elle s'est traduite par un pilotage par la performance accru, afin d'améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur, tout en réduisant les dépenses publiques et en modernisant les fonctions de l'Etat. Les mesures, essentiellement quantitatives, ont eu des répercussions directes sur les conditions de vie au travail. Ce contexte et ce mode de pilotage ont accru les tensions, individuelles et collectives, sur les plans organisationnel et matériel. Il a eu des retentissements du point de vue éthique, les personnels percevant une remise en cause des valeurs attachées au service public, au travail bien fait, à la qualité des missions réalisées.

La recherche commandée à l'Ires, remise en novembre 2012, avait pour objectif d'étudier l'environnement de l'encadrement de proximité et d'identifier les marges de manœuvre, existantes ou non, pour faciliter la réalisation du travail. Un environnement de travail propice vise à améliorer les Conditions de Vie au Travail de tous. Les travaux de l'Ires ont mis l'accent sur les concepts de *capabilité*<sup>1</sup> et d'*environnement capacitant*<sup>2</sup> de l'encadrement, vus d'une part par les cadres de proximité (premier niveau d'encadrement de terrain) et les agents, d'autre part par le rang hiérarchique immédiatement supérieur, et ce tout au long de la chaîne hiérarchique.

Il en ressort des résultats intéressants. D'une part, pour être capacitant, l'environnement de travail de ces cadres doit évoluer pour prendre en compte les difficultés et les contradictions à piloter dans un contexte de situation de travail contrainte. Le travail d'organisation est indispensable pour favoriser le développement des compétences et de l'autonomie, pour préserver et développer les collectifs de travail et le travail collectif. D'autre part, cette évolution n'est possible que si elle s'appuie sur une construction de performance globale, c'est-à-dire un rééquilibrage du pilotage par la performance productive (en termes de service rendu, de mesure du travail réalisé) au profit de la performance sociale. Les propositions concourent donc à soutenir l'encadrement de proximité et, par-delà les agents, en intervenant sur le travail et ses conséquences sociales et économiques.

Au sein du « secteur public », la DGFIP n'est pas la seule organisation à avoir de fortes contraintes, notamment de moyens, tout en tentant de garder un haut niveau de performance. De nombreuses études sur les conséquences de ces contraintes à la fois sur les individus au travail et sur les collectifs de travail, montrent que le travail et ses conditions de réalisation - certains modes de management, certaines organisations... - peuvent être facteurs de détérioration des conditions de vie au travail, de la santé au travail, généralisant le développement des facteurs de risques psychosociaux (RPS). Ces études montrent que l'encadrement joue un rôle essentiel au regard de l'analyse des risques et des enjeux, de la mise en œuvre d'une stratégie, mais aussi du déploiement d'un pilotage de l'amélioration des conditions de vie au travail (CVT). La DGFIP, comme toute organisation, n'échappe pas à la nécessité d'améliorer les CVT. Pour cela, elle doit prendre en compte un enjeu essentiel : le management doit intégrer ces problématiques dans son rôle, ses missions, ses responsabilités. A l'encadrement, clairement positionné dans un rôle, il convient de donner les moyens, de laisser des marges de manœuvre, pour mettre effectivement ces encadrants en capacité d'agir au quotidien, de gérer la variabilité des situations de travail.

### Quelques éléments de contexte

La DGFiP est une administration d'Etat composée de 115 000 agents titulaires de la fonction publique. Ses missions visent à asseoir les bases de la fiscalité et des taxes, de recouvrer des sommes considérables, de contrôler, d'assurer la comptabilité publique, de participer à la gestion des comptes des collectivités territoriales, mais aussi de gérer le personnel et les moyens de la DGFiP.

Ses agents assurent le service public dans les conditions qui leur sont fixées par les décideurs, dans un cadre contraint : contraintes budgétaires, RGPP, crise économique et ses conséquences sociales, réorganisations successives depuis ces quinze dernières années. En outre, les suppressions continues d'emplois, traduites par le non remplacement d'une part importante des départs à la retraite, pèsent de plus en plus sur la situation interne de cette administration.

Outre la fusion mettant en place les Services des Impôts des Particuliers (SIP), les Services des Impôts des Entreprises (SIE), l'accueil fiscal unique, les Directions locales unifiées, l'unification des services centraux, officialisant les suppressions d'emploi, la DGFiP a dû faire face à une montée en charge et un accroissement des contraintes liées aux lois de finances modifiant notamment la fiscalité, et donc les procédures.

Enfin, sur cette même période, la DGFiP a informatisé ses processus : arrivée des téléprocédures, développement de nouvelles applications informatiques, dans un but de restructurations. Elle a en outre simplifié des procédures, opéré une réingénierie des *process*, recherché des gains de productivité qui n'ont à ce jour pas atteint le niveau de compensation de réduction des ressources, tant les dysfonctionnements et les manques sont encore nombreux sur le terrain...

Dans le cadre de cette étude basée sur des entretiens semi-directifs et des observations de l'activité, il ressort que pour ces cadres de proximité, faisant office de tampon entre haut management et agents, les demandes essentielles pour améliorer la vie au travail portent sur :

- **l'aide au pilotage** : un environnement contraint par des objectifs contradictoires, des moyens réduits et des charges de travail en hausse rendent difficile, voire impossible, le pilotage des services où le décalage entre le prescrit et le réel est de plus en plus grand ;

- **le soutien à la technicité** : le métier s'appuie d'abord sur la technicité (fiscale, comptable). Or un mode de management principalement ancré sur un pilotage à partir d'indicateurs de performance s'est progressivement installé depuis le début des années 2000 ;

- **la reconnaissance** : au-delà de la question de l'évaluation-notation dont le système de quotas pervertit l'exercice, c'est une demande de reconnaissance concrète au quotidien qui s'exprime ;

- **la gestion de l'information** : trop importante en quantité, l'information n'est pas gérée en qualité. Les demandes de *reporting* sont nombreuses, alors que les informations stratégiques apportant à la fois du sens au travail et de la reconnaissance par la hiérarchie sont trop rares ;

- **la pression du temps** : faute de moyens, une gestion de l'urgence est présente dans l'ensemble des situations de travail. Ses conséquences sur le travail, notamment l'impossibilité de produire un travail de qualité, fait migrer le métier vers un métier jugé moins équitable, où la priorisation des tâches devient indispensable pour faire face aux exigences quotidiennes. Il devient ainsi urgent de conférer du sens à ce nouveau type d'actions qui perturbent l'assise de valeurs communes et le fonctionnement du collectif de travail.

Les propositions contenues dans le rapport s'appuient principalement sur les propos des professionnels du terrain, rencontrés lors des entretiens ou lors des observations. Elles doivent évidemment être enrichies en prenant appui sur les cadres et leurs équipes, sur les organisations syndicales, dans le cadre de la mise en place de négociations, nationales et déconcentrées, au plus près des équipes, du réel, des particularités de chaque situation de travail. Certaines sont structurantes, leur impact doit être bien étudié en amont et suivi dans le temps, d'autres doivent être adaptées en fonction des situations et des contextes, jusque dans les services. Elles ont pour fil rouge la promotion d'un environnement capacitant de l'encadrement de proximité, en vue de développer une performance globale plus favorable aux conditions de vie au travail et donc de garantir l'efficacité de cette administration régaliennne. Les leviers et pistes d'action se situent sur quatre champs :

- **Développer un pilotage par la performance globale**. Cela signifie alléger le mode de pilotage actuel, à savoir un pilotage par la performance où la mesure du résultat chiffré est reine : clarifier le sens des indicateurs et décider de la priorité en cas de contradictions, gérer par le soutien tout au long de l'année les contradictions naissantes et la « qualité empêchée », diminuer la multiplication des tâches au niveau des cadres de proximité et leurs services en diminuant la demande statistique et le *reporting*, développer un pilotage de la performance sociale avec une attention particulière pour l'amélioration des conditions de vie au travail.

- **Améliorer l'information professionnelle et stratégique** en facilitant l'accès à l'information professionnelle à base technique et à base organisationnelle et l'information stratégique.

- **Favoriser la reconnaissance dans la situation du travail**. Les cadres de proximité rencontrent des difficultés à traduire les prescriptions auprès de leur équipe, à adapter la réalisation des missions avec les ressources disponibles. Les conséquences sont notamment en termes d'intensification du travail, de tensions dans les collectifs. Les agents font une relation directe entre charge de travail, baisse des effectifs, et transformation de leur travail associée à une détérioration de sa qualité. Cette qualité du travail, pour les cadres, tout comme pour leur équipe, est un élément-clé. En effet, cette « norme » de qualité a bougé sous l'effet des contraintes sans que ce changement ait été débattu avec eux, accompagné - cadres et agents -, sans que soit défini et décidé la répartition des responsabilités. Des contradictions sont apparues à partir des notions de valeurs, de conscience professionnelle, de qualité du travail et de métier, de travail collectif, de collectif de travail, de reconnaissance. De même, la construction d'une culture commune après la fusion de ces deux administrations est loin d'être achevée. Si ces contradictions peuvent ne pas déboucher sur un consensus, il faut néanmoins les affronter en aidant les cadres de proximité à entrer dans un travail d'organisation. Ceci rend nécessaire notamment de gérer les contradictions et donner des réponses soutenables pour retrouver du sens au travail, de reconnaître et associer l'ensemble des acteurs.

- **Accompagner les évolutions et soutenir les cadres**. Il est indispensable d'adopter une stratégie forte de conduite du changement. Celle-ci passe par l'accompagnement au quotidien des évolutions (législatives, métiers...) et par un soutien adapté et personnalisé à chaque cadre.

Les travaux de l'Ires montrent que si un soutien du supérieur hiérarchique immédiat (N+1), et le recours à certains outils comme la formation existent, ils sont très souvent hérités d'une pratique plaquée, normalisée (formation normée nationalement par exemple mais aussi dans la procédure du dialogue de gestion), ou construite par le haut, et surtout tributaire des moyens disponibles, selon les directions et leur importance. Un soutien plus

substantiel doit être mis en place afin d'évoluer vers un environnement capacitant. Il est décisif qu'il se fonde notamment sur une appréhension du cadre de proximité comme individu situé dans un collectif, qu'il prenne en compte son parcours, son activité et ses besoins pour la réaliser, les ressources disponibles dans son environnement de travail. Il est important également que cela devienne un acte usuel de management des cadres tout au long de la chaîne hiérarchique. Cela passe par une valorisation et un soutien de la ressource humaine assortis de relations sociales ouvertes, attentives, respectueuses des personnes et constructives. Des « innovations » en termes de soutien personnalisé sont parfois en place dans certains départements, qu'il s'agisse de la mise en place d'un tuteur, d'un suivi précis des cadres en retour de formation, d'une cellule de soutien de l'encadrement. Cependant, la plupart du temps quand elles existent, elles se trouvent dans les directions les plus importantes. De plus, ces innovations sont trop rarement mutualisées au niveau national. Pourtant, une démarche de suivi personnalisé lors de l'arrivée sur un nouveau poste, lors d'une nouvelle prise de fonction, un soutien personnalisé au fil du parcours professionnel, est un moyen de redonner des marges de manœuvre à ces cadres, qui se répercuteront ensuite dans leur manière de développer le management, l'encadrement de leur équipe de travail.

### Conclusion

Lors de ces travaux de recherche, il s'agissait de vérifier si le cadre de proximité était en capacité de répondre pleinement au rôle qui lui était confié en termes de pilotage, de soutien technique, d'animation d'une équipe. Les réponses sont différentes d'un cadre à l'autre, tant les variabilités inter individuelles, mais aussi

celles des services encadrés, sont fortes. Les conditions de sa mise en capacité dépendent des moyens qui lui sont confiés et du soutien qui lui sera apporté tout au long de sa vie professionnelle. Le terrain montre que trop souvent le cadre est livré à lui-même, qu'il doit « se débrouiller seul », sans accompagnement individuel. Sur le fond, certains débats sont occultés, le dialogue ascendant est réduit à sa plus simple expression sinon inexistant, tant il dépend du mode de management de l'encadrement intermédiaire, d'une mise à disposition et d'une reconnaissance des marges par ces cadres, d'une reconnaissance établie et reconnue du travail d'encadrement de proximité, d'un droit à l'erreur et ou de ne pas savoir.

Dans cette administration régaliennne, fortement hiérarchisée, pour alléger le mode de management par la performance et donner du sens au travail l'initiative doit venir du haut. Mais, pour se diffuser, elle doit être accompagnée d'un dialogue social de qualité, d'intervention dans la gestion au plus près des *process* de travail et des conditions de vie au travail. Ceci signifie que des marges de négociations locales, encadrées, puissent se mettre en place.

**Bernard Brière - Etienne Lecomte - Yves Lochard,  
Christèle Meilland – Cécile Piney - Catherine Vincent**

<sup>1</sup> *Théorie des capacités, Amartya Sen 1999.*

<sup>2</sup> *L'environnement capacitant peut se traduire par « l'ensemble des conditions éventuelles, techniques, organisationnelles et sociales nécessaires pour que le travail soit non seulement non délétère mais aussi facteur de liberté et de progrès (Pavageau, Nascimento et Falzon, 2007).*

# IRES

## Biblio

### **La Revue de l'IRES** Numéro spécial 72 – 2012/1 **Modes de gestion des restructurations**

coord. Rachel Beaujolin-Bellet, Frédéric Lerais et Dominique Paucard

Introduction. Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ?

Rachel Beaujolin-Bellet, Frédéric Lerais, Dominique Paucard

Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée

Frédéric Bruggeman, Bernard Gazier, Dominique Paucard

Comment forger l'avenir après deux siècles de sidérurgie ? Les apports d'une gouvernance réflexive des restructurations

Virginie Xhaufclair, François Pichault

Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser

Rémi Bourguignon et Pierre Garaudel

L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration

Elodie Bethoux, Annette Jobert

Expériences formatrices, socialisation et compétences : les *leaders* syndicaux d'entreprise face aux restructurations

Rachel Beaujolin-Bellet

### **Chronique Internationale de l'IRES**

n° 138 – Septembre 2012

#### **Allemagne**

Négociations salariales 2012 : offensive syndicale réussie dans un paysage conventionnel fragmenté

Adelheid Hege

#### **Pays-Bas**

Réorganisation de la FNV : un chantier technique et politique à l'issue incertaine

Marie Wierink

#### **Belgique**

Mobilisations sociales sur fond de crises multiples

Michel Capron, Jean Faniel, Corinne Gobin et Jean Vandewattyne

#### **Danemark**

Vers un nouveau modèle de parité ?

Christèle Meilland

#### **International**

La 101<sup>e</sup> conférence de l'Organisation internationale du travail : les défis de son nouveau directeur général

Benoît Robin

#### **Document de travail Ires n° 02/2012**

Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? - Anne Fretel

#### **Document de travail Ires n° 03/2012**

Les apories du juste échange - Michel Husson

Documents téléchargeables sur [www.ires.fr](http://www.ires.fr)

### Publications des chercheurs hors Ires

Fagnani J., Math A., septembre 2012 « Des assistantes maternelles mieux formées et plus qualifiées. Les parents consentiraient-ils à augmenter la rémunération ? », Politiques sociales et familiales, n°109, p. 59-73.

Join-Lambert O., Mémoires d'habilitation à diriger des recherches (HDR) :

- volume 1. Mémoire de synthèse : « Les mobilités dans la fonction publique, pratiques et enjeux » ;

- volume 2. Mémoire inédit : « Sociologie historique des mobilités des agents de l'Etat. Les services culturels en France au regard de l'Angleterre (1946-1979) »

- volume 3. Recueil d'articles : « Travail, emploi, mobilités et acteurs dans la fonction publique d'Etat contemporaine »

Math A., juin 2012 « Le contrôle par la résidence », *Plein droit* n°93, (n° spécial « vieillesse immigrée, vieillesse harcelée »).

Rehfeldt U., avec da Costa I., Pulignano I., Telljohann V., 2012, « Transnational Negotiations and the Europeanization of Industrial Relations: Potentials and Obstacles », *European Journal of Industrial Relations*, 18(2), p. 123-137.

### Communications des chercheurs

**Banque de développement économique et social (BNDS).** La crise de la zone euro. Intervention de Catherine Sauviat. (Rio de Janeiro, 5 juillet 2012)

**Centre de formation de la CGT.** Journée d'été UFICT-énergie CGT. Communication de Jean-Marie Pernot « Le syndicalisme, la CGT et l'Europe ». (Courcelles sur Yvette, 29 août 2012)

**IREC 2012 – ESA RN17.** Conférence « Challenges for Public and Private Sector. Industrial Relations and Unions in times of Crisis and Austerity ».

- Communication de Udo Rehfeldt et Catherine Vincent « New Rules for Union Representativeness in France and Italy: The Footprint of the Spanish Model » ;

- Communication de Udo Rehfeldt avec Isabel da Costa (IDHE) « Transnational Restructuring Agreements: what role for the EWCs and for the Unions ».

(Lisbonne, 5-7 septembre 2012)

**Centre de formation de la CGT.** Formation des responsables CGT. Communication de Jean-Marie Pernot « La dimension internationale dans le syndicalisme, la CGT et l'Europe ». (Courcelles sur Yvette, 12-13 septembre 2012)

**IRJS (Institut de recherche juridique de la Sorbonne) - Université Paris 1.** Rencontres sociales de la Sorbonne ; cycle thématique « Égalité et droit social ». Communication de Jean-Marie Pernot « Enjeux sociologiques de l'égalité en matière sociale : réflexions à partir de l'histoire des relations sociales ». (Paris, 13 septembre 2012)

**CGT.** Réunion du Groupe des Administrateurs CGT. Intervention de Udo Rehfeldt « la codétermination dans les conseils de surveillances en Allemagne ». (Montreuil, 13 septembre 2012)

**Ville de Lyon, Conseil Lyonnais pour le Respect des Droits (CLR).** Assemblée plénière. Intervention d'Antoine Math « Pensionnés de retraite immigrés, condition de résidence et harcèlement par les caisses ». (Lyon, 18 septembre 2012)

**Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF).** Colloque. Session spéciale « Mobilités, ancrages et dynamiques organisationnelles ». Communication de Solveig Grimault avec Olivier Mériaux « La mise en œuvre de l'obligation de revitalisation des territoires, un révélateur des relations entre l'entreprise en restructuration et le territoire ». (Belfort, 10 juillet 2012)

### BULLETIN D'ABONNEMENT 2013

Nom, prénom .....

Date .....

Adresse.....

.....

- désire m'abonner à *Chronique Internationale + Revue* : 99€, et recevoir la *Lettre de l'IRES*

- désire m'abonner à *La Revue de l'IRES* : 79 €

- désire m'abonner à *Chronique Internationale* : 30 €

Les étudiants (justificatifs à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité.

Bulletin à retourner avec votre règlement par :

- Chèque bancaire ou postal à l'ordre de l'IRES, Virement  
CDC IBAN FR72 4003 1000 0100 0024 5046 D80 BIC  
CDC GFRPPXXX

- Carte VISA, MASTERCARD ou EUROCARD : n°

.....

Date d'expiration .....

à : IRES Diffusion - 16, boulevard du Mont d'Est -  
93192 Noisy-le-Grand Cx

Tél 33 (0) 1 48 15 18 90 Fax 33 (0) 1 48 15 19 18 -

E-mail : [contact@ires.fr](mailto:contact@ires.fr)

Signature

La Lettre de l'IRES - Publication trimestrielle  
16, bd du Mont d'Est 93192 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
Directeur de la publication : Jean-Paul Bouchet  
Responsable : Benoît Robin  
Réalisation : Monique Jacquin  
Louyot S.A. - Paris  
Dépôt légal : 4e trimestre 2012 - ISSN n°1145-1394

L'IRES soutient l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale en finançant des programmes établis par chacune d'elles. Les résultats de ces travaux, menés sous leur responsabilité, sont mis à la disposition de l'ensemble du mouvement syndical. Dans cette rubrique sont présentés des travaux remis à l'IRES dans le cadre de ces conventions de recherche au cours des derniers mois. La liste complète se trouve sur [www.ires.fr](http://www.ires.fr)



## Responsabilité sociale de l'entreprise : la responsabilité de l'emploi – réseaux et territoires

Cécile Aubert, Thérèse Aubert-Monpeysen

L'émergence de l'entreprise en réseau dans le contexte de territoires, a des conséquences importantes pour les travailleurs. Un réseau est un ensemble d'entreprises *juridiquement autonomes mais économiquement dépendantes* qui collaborent de façon stable. Cette étude présente un état des lieux de ces mutations du travail et une mise en perspective des adaptations possibles et souhaitables du droit du travail, à la lumière de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

La notion de RSE tend à être comprise par l'économiste comme *librement choisie*. Pour le juriste, la RSE peut justifier une intervention législative, ou une interprétation jurisprudentielle, à la lumière du *respect des droits fondamentaux*. Cette étude utilise les deux approches, complémentaires.

L'analyse économique traditionnelle favorise le libre-fonctionnement des marchés concurrentiels (Milton Friedman considère ainsi que « la RSE est de faire des profits »). Les marchés du travail présentent cependant des spécificités évidentes : pouvoir de marché de certains acteurs, *externalités*, en matière de formation et d'éducation, ou d'insertion sociale. Le développement de structures en réseau est associé aux *complémentarités géographiques*. Les savoirs non codifiables ne peuvent être transmis que localement. Enfin, les objectifs de rentabilité, sous des contraintes d'information asymétrique, rendent peu vraisemblable l'adoption de mesures de RSE effectives pour les salariés. D'où le rôle crucial du droit du travail.

Le droit du travail s'est développé dans un cadre qui n'existe plus, où le travail était effectué dans un même lieu de travail, dans un lien de subordination avec un interlocuteur patronal identifié. L'organisation en réseau se substitue aujourd'hui à l'organisation pyramidale. Même lorsque ce réseau est organisé par le biais de la sous-traitance, le schéma juridique classique est inadapté. Les rat-

tachements traditionnels, (entreprise, subordination juridique) peuvent facilement être contournés par les modalités nouvelles d'emploi (sous-traitance, partenariat, coactivité sans lien contractuel). On observe un affaiblissement des négociations de branche au profit des négociations d'entreprise ; le droit de grève devient parfois inopérant. Jusqu'à récemment, l'évolution du droit du travail a lié le statut protecteur au contrat de travail. Cela laissait sans protection des travailleurs indépendants juridiquement mais dépendants économiquement.

Cette étude analyse les adaptations partielles dans ce contexte (y compris grâce aux Pôles de Compétitivité et aux Comités de Bassins d'Emploi). La prise en compte du réseau supposerait que des obligations puissent être mises à la charge non seulement de l'employeur direct du salarié, mais des différentes entreprises du réseau dès lors qu'elles participent à un même processus de travail. C'est le cas en matière d'hygiène et de sécurité, et on observe un début de mouvement en ce sens, à la fois de la part du législateur et du juge.



## La fabrication des carrières syndicales. Parcours militants et vie professionnelle, quelle dynamique ?

Cécile Guillaume, Cécile Gayral  
(Université de Lille 1)

Cette enquête s'intéresse aux facteurs qui contribuent à la fidélisation des engagements, tant du côté du travail de l'organisation syndicale pour sélectionner et former ses militants que des configurations professionnelles et familiales qui soutiennent (ou contraignent) l'engagement. Il s'agit de mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage du « métier » syndical et de construction des « carrières » syndicales, dans leurs dynamiques à la fois individuelles et collectives.

L'idée d'un accompagnement des « parcours » syndicaux semble a priori sur plusieurs points. Tout d'abord, si l'activité syndicale en entreprise se caractérise par une rationalisation accrue et le développement de savoir-faire très spécialisés (en partie liés au recours à l'expertise), l'étude menée souligne que les formes de professionnalisation syndicale sont situées et localisées, et donc

très différentes d'un secteur ou d'une entreprise à l'autre. L'essentiel des apprentissages syndicaux se déroule dans le fil des interactions avec les militants plus expérimentés et les experts, mais aussi avec les directions d'entreprise.

Contrairement à l'idée d'un parcours initié préparant les militants à prendre progressivement des responsabilités, l'apprentissage du syndicalisme est souvent assez chaotique, et rarement construit sur une « logique compétence », même si ce registre est aujourd'hui fortement valorisé par certains nouveaux entrants, souvent plus qualifiés. Si les militants cédétistes investissent généralement leur activité syndicale de manière assez « professionnelle », comme un travail pour lequel il faut se former, ils ne contrôlent que rarement le rythme et les modalités de leur carrière syndicale. En revanche tous mesurent les risques professionnels (et personnels) que cet engagement induit. C'est donc une image assez paradoxale du militant syndical qui ressort de cette enquête : toujours plus enclins ou poussés à cumuler les mandats et à se professionnaliser (parfois avec le soutien des directions d'entreprises), les syndicalistes ne peuvent ni se projeter avec certitude et durablement dans l'espace syndical, ni poursuivre une carrière professionnelle (ou très rarement). Ce constat éclaire à lui seul la rareté des vocations et le discours de certains militants sur la nécessité de penser une gestion des parcours syndicaux, précisément pour permettre le renouvellement générationnel et attirer des jeunes.

On peut néanmoins douter de l'efficacité de ces dispositifs (VAE, certification) pour les militants les plus concernés par le plafonnement de carrière, dans le champ professionnel et syndical, et s'étonner que l'accompagnement des parcours militants ne s'appuie pas d'abord sur une politique de formation professionnelle continue des syndicalistes ou des programmes de formation syndicale qui renoue avec la « matrice de l'éducation permanente ».

Les militants qui ont le plus de mal à transférer les ressources acquises dans le militantisme sont ceux qui ont en effet un bagage scolaire faible et ont peu évolué professionnellement (donc eu peu accès à des formations professionnelles). Ils sont les moins ajustés à la pédagogie et aux modes d'évaluation des formations ou dispositifs proposés. Rares sont ceux qui peuvent compenser leur déficit en capital scolaire par un « capital scolaire de substitution », notamment dans les

jeunes générations, du fait de l'affaiblissement des formations longues de type passage-à-cadre dans les entreprises et de la technicisation des formations pour responsables syndicaux dans certaines organisations.

Cette enquête qualitative par « récits de carrière » a été réalisée auprès de militants de la CFDT rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels. Ainsi, 45 entretiens ont été réalisés auprès de syndicalistes d'entreprise, certains avec des responsabilités en structure, mais la plupart ayant gardé des mandats en entreprise et souvent un temps d'activité professionnelle.



## L'évolution des emplois et des compétences dans le secteur de la sous-traitance aéronautique en Midi-Pyrénées

*Philippe Jean-Amans,  
Université Toulouse Le Mirail*

Dans un monde économique en perpétuelle mutation, l'adaptation des compétences des salariés constitue une réelle priorité pour les entreprises et pour les salariés. Cette étude vise à déterminer les principales compétences en émergence dans le secteur aéronautique et spatial dans la région Midi-Pyrénées. Soit parce que ces compétences ont commencé à émerger, ou bien parce qu'elles sont nécessaires au développement de l'activité et à l'innovation. Cette étude s'intéresse également des métiers existants, pour anticiper ceux qui vont se développer, ceux qui vont rester stables et enfin ceux qui vont décliner. Sur l'ensemble (métiers existants et compétences émergentes), le but est d'identifier les compétences stratégiques ainsi que celles considérées comme « critiques », pouvant devenir obsolètes à court ou moyen terme.

La première partie examine le contexte de la sous-traitance aéronautique en Midi-Pyrénées touchant à l'emploi, aux métiers et aux compétences qui y sont associées. Dans une seconde partie, sont présen-

tées la démarche choisie pour cette étude, la méthodologie adoptée pour analyser les données qualitatives récoltées au cours des différents entretiens ou interviews menés et les résultats du travail mené auprès des entreprises interrogées.

Si les activités d'ingénierie sont au cœur des compétences de la région et doivent être fortement soutenues, la présence d'activités industrielles de haut niveau portées par un nombre important d'entreprises locales de toutes tailles constitue un atout essentiel pour une région et son développement économique. La richesse d'un territoire est d'abord formée par la diversité de ses activités et par le maillage existant entre des activités de R&D et des activités de fabrication.

Cette étude montre que deux grandes familles d'emploi apparaissent comme les plus sensibles : les ouvriers qualifiés et les fonctions dites « support ». L'analyse de l'ensemble des données recueillies permet enfin d'identifier les domaines de compétences à renforcer à court et à moyen terme.



## L'université tout au long de la vie. Comment conjuguer démocratisation et société de la connaissance

*Denis Abécassis*

La formation tout au long de la vie (CFTV) fait consensus. Plusieurs directives européennes du siècle dernier et des dizaines de recommandations ont été approuvées par les états. L'ONU, à travers les travaux de l'Unesco, l'a défini comme prioritaire depuis longtemps. La « charte des universités européennes pour l'apprentissage tout au long de la vie » de l'EUA en 2008<sup>1</sup>, a été ratifiée par les présidents d'universités, pourtant les universités françaises, contrairement à celles d'autres pays, ne s'en sont pas encore emparées.

Alors que tout le monde reconnaît que l'enseignement supérieur et l'université ont un rôle essentiel à jouer dans la formation, dans l'élévation des compétences, dans une

société en mutation, dans une sortie de crise économique attendue, dans le développement des territoires, ..., les universités demeurent frileuses dans ce domaine. A quelques initiatives près, les innovations restent isolées et peu valorisées par les établissements.

Jean-Pierre FINANCE<sup>2</sup>, précise que l'EUA et de la CPU souhaitent « tout faire pour que la FTLV devienne une activité de premier ordre dans les universités », mais il s'empresse d'ajouter « entre le dire et le réaliser il y a une distance » et conclut : « nous avons donc un gros travail ».

La FTLV bouscule l'université et la place sur un marché triplement concurrentiel ; concurrentiel entre les universités ; concurrentiel avec des organismes de formation privés ; et désormais de plus en plus en concurrence avec des offres de formation internationales amplement accessibles par le Web.

De plus la FTLV suppose l'implication de plusieurs catégories d'acteurs ; les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les régions ; les entreprises, le patronat et les syndicats qui gèrent les OPCA ; l'ensemble des personnels des universités.

Ce colloque a permis de soulever des questions, de repérer les obstacles, de souligner les faiblesses des universités françaises dans l'amplification des dispositifs de FTLV, tels que ; l'absence de reconnaissance de l'engagement des enseignants et des personnels qui s'y impliquent ; l'évolution des structures des universités ; le caractère ponctuel des partenariats ; les besoins en formation des collègues à la pédagogie ainsi qu'à de nouvelles techniques.

La FTLV se diffuse dans tous les pays, « trois tendances lourdes en interactions se dessinent sur le plan mondial ; la mondialisation, la numérisation et la marchandisation » souligne Yves Attou<sup>3</sup>. La FTLV est un espoir de la société, les universités ont le devoir d'y répondre !

<sup>1</sup> Association des Universités Européennes. Voir la « Charte des universités européennes pour l'apprentissage tout au long de la vie » sur

<sup>2</sup> Président de l'université de Lorraine, fondateur du Pres de Lorraine et représentant de la Conférence des Présidents de l'Université (CPU).

<sup>3</sup> Yves Attou ; président du Comité mondial de l'éducation-formation tout au long de la vie

### Pour se procurer ces travaux

**CFDT - Nora Setti** - 4 bd de la Villette 75955 Paris cedex 19 - Tel : 01 42 03 81 17 - nsetti@cfdt.fr

**CFE-CGC - Justine Vincent** - 59/63 rue du Rocher 75008 Paris - Tel : 01 55 30 69 63 - justine.vincent@cfecgc.fr

**CFTC - Anthony Ratier** - 13 rue des Ecluses St Martin 75483 Paris cedex 10 - Tel : 01 73 30 49 05 - aratier@cftc.fr

**CGT - Fabrice Pruvost** - 263 rue de Paris 93516 Montreuil cedex - Tel : 01 48 18 80 00 (poste 9266) - f.pruvost@cgt.fr

**CGT-FO - Sébastien Dupuch** - 141 av. du Maine 75680 Paris cedex 14 - Tel : 01 40 52 83 39 - sdupuch@force-ouvriere.fr

**UNSA- éducation - Samy Driss** - 87 bis, av. Georges Gosnat 94853 Ivry/Seine - Tel : 01 56 20 29 65 - samy.driss@unsa-education.org