



**CARREFOUR ECONOMIQUE  
ET SOCIAL DU HAUTMONT**

*Carnets du Hautmont*

*- Carnet n° 1*

**- TABLE -**

Michel PECQUERAUX : Présentation	2
Synthèse des Travaux des Ateliers 2001-2002 sur l'Employabilité, présentée par Jean de LONGEAUX	3
Dominique GREINER, Centre de Recherche en Ethique Economique, Université Catholique de Lille : Les responsabilités de l'employeur en matière de formation professionnelle	9
Bibliographie sur l'Employabilité	19
Mes observations et découvertes	20

-----

**Comment nous joindre :**

Michel PECQUERAUX, Carrefour Economique et Social du Hautmont,  
31, rue Mirabeau, B.P. 19, 59420 MOUVAUX. Tél : 03 20 26 09 61

## PRESENTATION

**Vous tenez entre les mains le N°1 des « CARNETS DU HAUTMONT ».**

Cette nouvelle publication a pour premier objectif de publier régulièrement les travaux des ateliers du « **CARREFOUR ECONOMIQUE ET SOCIAL DU HAUTMONT** ».

Créé en septembre 2001, ce « Carrefour » est une structure d'animation, un lieu de rencontre, de recherche, et de réflexion éthique sur les questions de l'économie, de la culture, de la société. Il s'est construit en association avec l'Institut Catholique de Lille (la « Catho »), en se fixant un objectif et une méthode de travail précis.

L'objectif :  
proposer, sous l'éclairage de la foi chrétienne, des repères actuels aux Responsables du monde économique et social.

La méthode de travail :  
- étudier et échanger, à partir du vécu et de l'expérience des participants  
- écrire et partager, pour qu'au delà des repères, notre production puisse aussi faire avancer la pratique et les idées.

Pour les participants, le Carrefour n'est pas une activité de plus dans leur agenda, mais plutôt une halte, en un lieu ouvert, qui puisse être une aide à l'approfondissement du sens de leur propre action.  
On vient au Carrefour pour un thème précis ; pour un temps limité (5 à 6 réunions sur 4 ou 5 mois) ; pour partager en arrivant d'horizons très divers. On en repart enrichi, différent, voire transformé.

Le style des « **CARNETS DU HAUTMONT** » est cohérent avec leur objectif : un document dont le titre et le format rappellent qu'on est « en route » ; document que chacun peut compléter de ses propres notes.

Le numéro inaugural porte sur le premier thème traité en 2002 par le « Carrefour »,

**« L'EMPLOYABILITE », c'est à dire la capacité d'un travailleur à proposer ses services à un employeur qui acceptera de les rémunérer.**

Sa publication sera l'occasion d'un débat entre acteurs du monde socio-économique, dont les principales interventions viendront enrichir la prochaine édition de ce n°1.

**Eric BECQUART**  
Directeur du Centre Spirituel  
du Hautmont

**Michel PECQUERAUX**  
au nom du Comité de Pilotage :  
Jean MOTTE  
Jean de LONGEAUX sj  
Olivier VERLEY

# GROUPES DE TRAVAIL SUR FAVORISER L'EMPLOYABILITE

## I - Méthode de travail

Durant l'année 2001-2002, le Carrefour Economique et Social du Hautmont a proposé à un certain nombre de chrétiens engagés dans des activités économiques et sociales quatre groupes de travail sur le thème de l'employabilité.

Les compétences professionnelles sont de nos jours en constante évolution et l'on ne peut plus imaginer qu'un travailleur puisse désormais poursuivre son activité professionnelle sans avoir besoin de remettre à jour périodiquement ses savoir-faire. La question est d'autant plus difficile à traiter, lorsqu'on a affaire à des personnes que leur appartenance culturelle ne préparait pas à changer de métier, alors que les entreprises évoluent ou cessent leur activité... Le problème de l'employabilité a aussi une dimension politique, dans la mesure où il interroge la société tout entière sur une répartition plus juste des ressources que sont les qualifications, les compétences, les savoir-faire. Quelles sont les responsabilités des différents partenaires sociaux, entreprises, travailleurs, Pouvoirs Publics ? Comment favoriser l'employabilité des populations les plus vulnérables ? Quelles formations mettre en place ? Quels droits les travailleurs peuvent-ils revendiquer ? Qui devra supporter le coût des instruments à promouvoir ?

**11 - Quatre pistes de recherche** étaient donc proposées aux ateliers constitués le 22 septembre 2001 :

111 - *Quelle formation ?* L'employabilité passe par la formation continue ; quel type d'homme cherche-t-on à former en proposant des programmes de formation ? Qui cherche-t-on à former en priorité ? Comment sont utilisés les budgets de formation ? Quelle société est-on en train de construire à travers le système de formation professionnelle ?

112 - *Le sens du travail* : il est aujourd'hui en crise, mais le travail reste un élément essentiel de notre identité sociale ... Que cherchons-nous donc dans le travail ? Quelle est l'attente des jeunes par rapport à leur travail ? Quel regard portons-nous sur le travail peu qualifié ou répétitif ? Comment apprécions-nous la dignité du travail ?

113 - *Les responsables de l'employabilité* : une politique de l'employabilité mobilise de nombreux acteurs : entreprises, Pouvoirs Publics, syndicats, organismes de formation, associations diverses, et les intéressés eux-mêmes. Comment se partagent-ils les responsabilités ? Quelle part de responsabilité reste-t-elle à la personne à former ? Quelles améliorations sont-elles souhaitables et quelles incitations sont-elles susceptibles de les favoriser ?

114 - *La formation et l'insertion des personnes peu qualifiées* : ces personnes sont les plus menacées par les évolutions technologiques et économiques et leur accès au marché du travail est particulièrement difficile. Quelles initiatives existent-elles en

faveur de ce public ? De qui viennent-elles ? Quelles en sont les limites ? Quel bilan en tirer à ce jour ?

**12 - La démarche** à mettre en œuvre était de *type inductif*. Elle comportait quatre moments :

121 – L'insertion : il s'agit de décrire *une expérience vécue* par les personnes et les groupes dans leur vie quotidienne. Constituant le matériau de base de la recherche, elle doit être décrite le plus précisément possible.

122 – *L'analyse sociale* a pour objet de décrypter l'expérience dans la richesse des relations mises en œuvre ; elle examine les causes et les conséquences, décrit les interconnexions, identifie les principaux acteurs. Elle cherche à relier à des systèmes plus larges les phénomènes qui apparaissent isolés. Il s'agit de savoir quel système de pensée préside à telle organisation, quelle idéologie et quels intérêts elle sert. Cette phase supposait l'intervention d'experts.

123 – *La réflexion théologique* vise à comprendre les expériences analysées à la lumière de la foi, de l'Écriture Sainte et de la tradition ecclésiale. Et cette interrogation soulève de nouvelles questions.

124 – *Le programme à réaliser* concerne le moment de la décision et de l'action. Les choix opérés et les réponses données par les personnes et les groupes engendrent de nouvelles expériences, qui doivent à nouveau être décrites, analysées et réfléchies théologiquement.

## II – Synthèse des travaux des Ateliers

**21 -** Globalement, **l'analyse sociale** a dégagé les points suivants :

211 - *L'image négative des métiers manuels* constitue un obstacle sérieux à la ré-insertion, de même que les effets pervers d'un *système d'aides trop complexe* ... Des questions ont été posées sur la place de l'État ; sur la manière de se situer face à la règle ; sur la nécessité de satisfaire d'abord les besoins primaires, et de ne penser qu'ensuite à une formation ; enfin sur la nécessité de s'intéresser au savoir-être des personnes concernées, autant qu'à un savoir-faire professionnel.

212 - Quant à la *responsabilité*, elle dit capacité de prendre certaines décisions ; et obligation d'avoir à répondre de ses options et de ses choix, de remplir un engagement, de réparer une faute. L'homme formé est plus capable de responsabilité et d'initiative, il faut donc favoriser chez chacun la responsabilité de soi. La société doit faciliter les initiatives et arbitrer l'exercice des droits et des devoirs de chaque acteur, employeur et travailleur. Si l'inter-dépendance favorise l'employabilité, elle se situe dans le rapport entre les objectifs des personnes à ré-insérer, qui doivent être placées en situation réelle de travail, et le personnel permanent des entreprises, qui doit développer des aptitudes complémentaires en pédagogie ; mais cela entraîne parfois des tiraillements entre les objectifs de

formation et de production...: C'est collectivement qu'on est responsable de la ré-insertion.

213 - Les *principales difficultés* sont : l'illétrisme ; des handicaps parfois lourds ; de longues durées d'inactivité ; l'exigence, outre la formation professionnelle, de se préoccuper de la reconstruction de la personne dans son être...

La convergence des intérêts est entravée par le *décalage des champs de référence* des différents partenaires et par le manque de communication : des difficultés naissent de la situation sociale des personnes en ré-insertion, qui ne visent en général que des objectifs à court terme, sont peu motivées par la formation, ont un niveau scolaire parfois proche de zéro, et sont souvent étrangères à toute culture de travail...

La volonté de progrès est entravée aussi par le risque de l'inconnu et le manque de curiosité. On trouve peu d'entreprises aptes et motivées pour tenter ce genre d'embauche. Et encore, il reste que le retour à un emploi rémunéré ne permet pas toujours de sortir de la précarité...

- Elles viennent aussi du côté de *l'Administration*, qui a du mal à intégrer dans ses objectifs les choix opérés, et qui tente toujours d'obliger les autres acteurs à se couler dans son moule réglementaire ... Lois et règles ont pour but de favoriser l'employabilité mais ne peuvent la créer.

- Enfin *la peur de l'inconnu* menace chacun des acteurs, et l'on peut être tenté d'adopter une attitude attentiste, au lieu d'engager sa responsabilité personnelle et de prendre des initiatives.

214 - Les *convictions* qui se dégagent de ces expériences sont que le succès est conditionné par le choix de formations et de parcours adaptés ; le suivi individuel ; la disponibilité de l'encadrement ; l'exigence de tout mettre en œuvre pour éviter l'échec ; et beaucoup de patience...

Tout cela demande la prise en compte la personne dans son environnement global ; le souci d'avoir une approche réaliste et de travailler en accord avec des réseaux d'intervenants divers ; la nécessité d'éviter la survenue d'un nouvel échec ; la volonté de créer des ponts entre économie traditionnelle et économie solidaire ; mais cela entraîne aussi le désir d'une meilleure reconnaissance de la part des pouvoirs Publics et de l'Administration. Enfin ce genre d'expérience met inévitablement en cause ses initiateurs : on est invité à se changer soi-même.

## **22 - Des expériences analysées, on peut retenir les observations suivantes :**

221 - Dans le cas d'un essai d'accompagnement de jeunes en grande difficulté, dans un cadre municipal, les résultats obtenus ont été très faibles...

Les *principales difficultés* rencontrées sont : l'échec scolaire précédent, l'inadaptation des formations proposées, la difficile motivation des intéressés, un système social qui offre trop d'aides cumulables...

Elles proviennent également de la relation souvent négative à l'autorité, d'une interrogation sur les mobiles des financeurs publics, des effets ruineux de l'échec d'un premier essai de formation...

222 - Par contre, dans un établissement de formation technique, où l'on a constaté la difficulté de connecter les formations aux besoins des entreprises (des personnes

formées se trouvent sans emploi, alors que les entreprises manquent de personnels qualifiés), on a mis en place des propositions de formations nouvelles et abandonné certaines plus traditionnelles. On a aussi établi une organisation en parcours personnalisés et successifs.

*Les questions* qui se posent concernent la manière de valoriser l'enseignement technique ; les difficultés familiales de certains jeunes ; la coopération avec des entreprises pour des formations en alternance et pour l'établissement de programmes de formation : comment l'école peut-elle anticiper sur ces terrains ?

223 - Ailleurs, dans une ANPE, on compte 25% de jeunes parmi les demandeurs d'emploi et 75% de demandeurs très peu qualifiés ; 33% des demandeurs le sont depuis plus de 6 mois ; un sur deux a fait un bilan de compétences.

Il est très difficile de motiver les gens pour certains métiers à mauvaise image. On a donc organisé avec des employeurs des *petits-déjeuners pour l'emploi* ; 20% des demandeurs y ont été invités, et autant d'emplois ont été proposés. Ils ont ensuite fait l'objet d'un suivi durant un stage d'accès à l'entreprise et l'on a cherché à orienter les demandeurs vers des contrats de qualification. Les candidats ont choisi leur entreprise et les entreprises ont choisi leur candidat : il y a donc eu mise en relation des personnes, cela donne confiance. On observe aussi que les jeunes cherchent autant une qualité de vie qu'un emploi. Reste la question de la formation au savoir-être... ; et il faut une volonté et un effort particulier de la part de l'entreprise.

224 - Ou encore, une Société de tri des collectes sélectives de déchets, Société d'Economie Mixte, a été créée en partenariat entre une entreprise industrielle et une municipalité, en vue de la valorisation des matériaux triés et de la ré-insertion de personnes en grande difficulté. Cela a nécessité la modification des structures de l'entreprise, notamment par un encadrement plus nombreux et un tutorat des chômeurs recrutés.

Le souci de faire participer tous les acteurs à l'expérience a été déterminant, d'où l'importance de la *communication interne*. On a voulu également développer l'employabilité non seulement des personnes en cours de ré-insertion, mais du personnel permanent de l'entreprise. Pour assurer la participation de tous à l'effort de ré-insertion, la possibilité de s'exprimer est importante, d'où la création de *groupes d'expression pluriels inter-niveaux*.

Il fallait également être compétitif face aux autres entreprises sur le même marché, en vue d'abaisser le coût pour la Mairie de la collecte des ordures ménagères. On a donc voulu, dès le départ, contractualiser ces contraintes par un *plan de formation pour chaque personne* embauchée, en fixant, dans une annexe au contrat de travail, des objectifs individuels de formation et une évaluation régulière.

225 - Un autre cas présenté a été celui d'une entreprise de ré-insertion, sous forme de S.A., dans le secteur du transport : elle propose des *parcours gradués de formation* au métier de chauffeur de véhicule utilitaire, depuis la camionnette jusqu'au semi-remorque, avec la possibilité de passer les différents permis de conduire correspondants.

On s'adresse à des personnes en grande difficulté et on leur propose un parcours orienté vers l'emploi, par un *suivi individuel* et des formations qualifiantes dans un secteur d'activité qui embauche ; et cette structure, dotée de la pérennité financière, obtient un pourcentage important de reclassement en entreprise après ces parcours.

### 23 - A propos du **sens du travail** :

231 - Il a été noté que, si les conditions et les contenus du travail ont connu des modifications rapides depuis 50 ans, le travail reste cependant essentiel à la *construction d'une identité sociale*. Car il a des objectifs aussi bien sociaux que personnels (aspects objectif et subjectif du travail d'après « *Laborem Exercens* ») : d'une part, il contribue au bien commun de la société, par la production et la distribution des richesses, qui devraient s'opérer au profit de tous ; d'autre part, il contribue à la réalisation de la personne, dans la reconnaissance de son utilité sociale, l'expression de sa créativité et de sa responsabilité.

232 - *Le rapport au travail change avec l'âge et la situation sociale des personnes* : il va de la nécessité de subvenir à ses besoins élémentaires et de l'apprentissage d'un métier pouvant procurer une insertion sociale, jusqu'à la valorisation de ses talents personnels et au souci d'être utile aux autres, en passant par le besoin d'autonomie ou celui de relations humaines dans la collaboration. Il peut être aussi un lieu d'aliénation et d'exploitation, donc de révolte ; car il révèle le projet de vie de la personne et la manière dont elle se rapporte aux autres.

233 - *Mais l'activité de l'homme ne se réduit pas au travail* destiné à gagner sa vie : l'homme est aussi capable de gratuité, et c'est même souvent dans ce domaine qu'il exprime ses qualités les plus précieuses, dans l'expression artistique, la recherche intellectuelle ou spirituelle, ainsi que dans les activités de relations humaines gratuites. Enfin le travail ne se conçoit pas sans une contrepartie de repos, où l'homme laissera libre cours à la reconstitution de ses forces physiques et intérieures, repos qui est, dans la tradition judéo-chrétienne, le terme religieux de son activité, ainsi que l'indique la pratique du sabbat dans la religion biblique et du repos dominical dans les sociétés européennes et occidentales.

**24 - L'analyse théologique**, qui n'a été vraiment réalisée que dans un des ateliers, a mis en évidence les questions suivantes :

- Quels sont les critères d'une vie réussie ? Quelle valeur attribuer à l'image moderne de la réussite sociale ? L'homme est plus que son travail.
- Peut-on parler d'un droit à la formation ?
- L'organisation actuelle des aides ne favorise-t-elle pas des attitudes d'assistés et la dé-responsabilisation ?
- Comment encadrer le rôle de l'Etat et corriger les lourdeurs d'une Administration à compétence universelle ? Les Pouvoirs Publics, en particulier, ignorent peut-être trop le principe de subsidiarité...
- Quel rapport établir entre solidarité organisée et gratuité ? Comment éduquer non seulement à des droits mais aussi à des devoirs ? Qu'est-ce que respecter fondamentalement la dignité de la personne ?
- Enfin il ne faut pas oublier que l'humanité reste marquée par la limite et le péché. Ne faudrait-il pas promouvoir une pédagogie où se pratique le "vivre avec" et pas seulement le souci de transmettre anonymement des connaissances ?

### III - Conclusions

Les différents groupes ont fonctionné selon des modalités diverses, que chacun a adaptées à sa composition et au sujet de sa recherche. Ils ont fait la relecture de leur expérience tout en élaborant chacun sa propre méthode de travail à partir du schéma proposé. Mais cette façon de faire a permis de mettre en évidence des points de convergence et des lignes plus aiguës de débats.

Néanmoins il a manqué sans doute une certaine diversité des expériences, ainsi qu'une confrontation avec celles d'autres acteurs de terrain dans les domaines social, politique, économique. Nous souhaitons donc pouvoir solliciter leur opinion pour en débattre avec eux.

C'est pourquoi on a voulu que le dossier des expériences réalisées reste comme une proposition à débattre et à approfondir, notamment en recueillant les avis et expériences d'autres responsables de la vie économique, sociale et politique, ainsi que de chercheurs en sciences sociales, de représentants de l'Administration et de jeunes professionnels.

Enfin, parmi les pistes qui méritent d'être poursuivies, il en est qui relèvent de la tradition sociale chrétienne. Car l'Evangile appelle les chrétiens à l'initiative et à la responsabilité. Il les invite à considérer de préférence ceux qui sont moins bien pourvus de dons humains, en vue de les aider à se mettre ou à se remettre debout. Pour cela, nous avons à penser les formations avec créativité, mais aussi patience. Sans oublier que l'action en faveur des plus pauvres se heurtera toujours, dans la société comme en nous-mêmes, à des résistances opiniâtres qui peuvent conduire à une certaine résignation. Or le plus important pour notre époque n'est-il pas de reconnaître la dignité humaine et la capacité de progrès de chacun, même sans garantie de succès assuré ?

Synthèse présentée par  
Jean de Longeaux

## **LES RESPONSABILITES DE L'EMPLOYEUR EN MATIERE DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

### **Résumé :**

Dans l'encyclique *Laborem Exercens*, Jean-Paul II en appelle à l'instauration d'une « politique du travail correcte du point de vue éthique » (§ 17, 1). Les changements observés sur le marché du travail au cours des deux dernières décennies renforcent l'urgence et l'acuité de cet appel. C'est à cette tâche que nous cherchons à contribuer en nous intéressant à la formation professionnelle des adultes. Nous retraçons brièvement les grandes transformations observées sur le marché du travail et dans l'organisation de l'activité productive. Nous examinons ensuite les principaux enjeux de la formation professionnelle pour les différents acteurs concernés (employeur indirect, employeurs directs et travailleurs). Nous nous interrogeons en finale sur l'opportunité de faire de la formation professionnelle un droit individuel.

### **INTRODUCTION**

**Les organismes internationaux et les gouvernements considèrent aujourd'hui que la formation professionnelle est un axe prioritaire de la politique de l'emploi. Pour faire face aux défis de la concurrence internationale, les entreprises sont en effet tenues de faire évoluer leur structure d'emploi, d'adapter les compétences et les qualifications de leurs salariés. Dans ce contexte, la formation professionnelle est supposée faciliter les changements d'emploi, de position et de statut. Travailleurs et employeurs sont supposés y trouver leur compte. C'est du moins la thèse commune développée dans les ouvrages destinés aux responsables des ressources humaines. Mais les enjeux de la formation professionnelle dépassent le seul cadre de l'entreprise et de la relation formation-emploi. Ils ont une portée politique – et donc éthique - dans la mesure où ils touchent à l'organisation de la société. Par exemple, si l'on veut favoriser la formation tout au long de la vie, il faut nécessairement mettre en œuvre de nouveaux modes d'allocation des ressources au niveau collectif.**

**En portant notre réflexion au sujet de la formation professionnelle des adultes à ce niveau fondamental, nous espérons contribuer à l'instauration d'une politique du travail correcte du point de vue éthique, selon l'appel de Jean-Paul II dans son encyclique sur l'homme au travail (*Laborem Exercens*, § 17, 1). Nous commencerons par retracer brièvement les principales transformations observées sur le marché du travail et dans l'organisation de l'activité productive au cours des deux dernières décennies (section 1). Nous développerons ensuite les principaux enjeux de la formation professionnelle pour les différents acteurs concernés : pouvoirs publics, entreprises et**

**travailleurs (section 2). Nous élargirons ensuite le débat sur les principaux enjeux de justice distributive soulevés par la formation professionnelle des adultes et nous interrogerons notamment sur l'opportunité d'en faire un droit pour tous (section 3). La conclusion reprendra les principaux acquis de notre réflexion<sup>1</sup>.**

## **1. Les Transformations contemporaines du travail**

**Après la crise des années 70, les économies occidentales ont connu une phase de profondes mutations. L'organisation du système productif, le fonctionnement du marché du travail et de façon plus large, l'ensemble des régulations économiques et sociales en a été profondément affecté. Ces évolutions ont débouché sur un changement de paradigme d'entreprise et une mutation qualitative du travail.**

De la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux années 1980, le développement économique a été marqué par l'extension d'un mode dominant d'emploi : le salariat à durée indéterminée. A ce modèle d'emploi issu de la grande entreprise du monde industriel, correspondait une régulation sociale et une organisation du travail de type fordiste, avec ce qu'elles comportent de division du travail et de structuration des qualifications et des compétences. Ce modèle reste encore dominant. Mais un nouveau modèle d'organisation de l'activité tend à se mettre en place qui accompagne la mutation du capitalisme d'une économie de production industrielle à une économie de services. L'organisation rigide et centralisée cède le pas à une gestion plus décentralisée, plus souple, peu hiérarchisée et à une plus grande autonomie des travailleurs - que résume l'idée de réseau. Elle va de pair avec de nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre et modifie de manière assez radicale la nature collective du contrat de travail. Trois traits essentiels peuvent caractériser la nouvelle gestion de la main-d'œuvre : une mobilité et une flexibilité accrue ; une élévation des compétences requises ; une individualisation de la relation de travail.

### **1.1. Un travail plus flexible**

La nouvelle organisation de la production va de pair avec une plus grande mobilité et une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre. Même en période de croissance, les entreprises sont conduites à réajuster le volume et la structure de leur volant de main-d'œuvre. Selon les données de l'OCDE, chaque année 10 % des emplois sont nouvellement créés et 10 % sont détruits. Mais cette flexibilité est aussi le signe d'une plus grande précarité. On constate en effet le développement des emplois indépendants et des emplois à faible revenu, la croissance du nombre de contrats à durée déterminée et/ou à temps partiel. Bref, on observe une érosion des contrats de travail traditionnels et notamment la fin de l'emploi à vie. Le développement de formes atypiques d'emploi remet en cause un modèle dominant et marque l'évolution vers un modèle marchand d'emploi et de relations sociales. La croissance de l'économie des services ne fait que renforcer ce processus.

---

<sup>1</sup> Ce texte a été initialement présenté au Colloque *Work as Key to the Social Question. The Great Social and Economic Transformations and the Subjective Dimension of Work* (Cité du Vatican, septembre 2001), organisé à l'occasion du vingtième anniversaire de l'encyclique *Laborem Exercens*.

## **1.2. Une élévation des compétences requises**

La nouvelle organisation productive appelle de nouvelles qualifications et compétences. A la différence de l'entreprise taylorienne, la production n'est plus organisée selon un mode hiérarchique, mais fait place à la décentralisation, à une plus grande responsabilité et autonomie des salariés dans le travail. Le travail devient plus abstrait, plus immatériel, plus interactif. La dimension cognitive est de plus en plus importante. Le travail intellectuel prend le pas sur le travail manuel ; de même, le travail qualifié prend le pas sur le travail non qualifié. Il ne suffit plus aux travailleurs de savoir appliquer des procédures plus ou moins complexes. Ils doivent aussi savoir faire face à des situations inédites, savoir s'adapter efficacement aux innovations. Bref, ils doivent savoir apprendre.

La montée des exigences envers les travailleurs fait que les qualifications ne sont plus acquises une fois pour toutes. Elles doivent être entretenues tout au long de la vie professionnelle. La diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication a encore accéléré le processus. Un effort continu de formation permanente est requis. Ceci pose cependant la question du sort des personnels non qualifiés et de ceux qui sont dans l'incapacité d'acquérir une formation.

## **1.3. Une individualisation de la relation de travail**

La nouvelle organisation productive est caractérisée par une plus grande individualisation de la relation de travail. Elle en appelle à une plus grande implication personnelle dans l'évolution de sa carrière professionnelle. Ces évolutions peuvent être regardées positivement dans la mesure où elles accentuent la dimension subjective du travail. Elles valorisent l'initiative, l'autonomie. Mais dans le même temps, elles conduisent à une plus grande individualisation de la relation de travail, au détriment de la dimension collective. Elles tendent à réduire le travail à sa seule valeur marchande. Les travailleurs deviennent des titulaires d'un portefeuille de compétences qu'ils vont valoriser sur le marché du travail [Igalens 1999]. La nature de la relation de travail subit donc une transformation majeure. Le collectif de travail que constitue l'entreprise est menacé de dissolution : l'entreprise ne serait plus qu'un nœud de contrats individuels passés entre l'entrepreneur et des travailleurs qui proposent leurs compétences.

## **1.4. Les défis pour le monde du travail**

Un nouveau rapport au travail est donc en train de se structurer. On en trouve des traces évidentes dans l'évolution du discours managérial qui considère les évolutions actuelles comme inéluctables pour faire face à la concurrence internationale. La formation devient un maître-mot : il s'agit de faire évoluer les compétences par la formation pour une meilleure productivité. Notons cependant qu'il n'y a en la matière aucun déterminisme, qu'il soit technologique ou économique. Les transformations actuelles sur le marché du travail résultent d'un choix de politique économique qui tend à favoriser un ajustement du coût du travail par le volume plutôt que par les salaires. Le contraste apparaît nettement entre l'Europe et les États-Unis. En Europe (et notamment en France), le choix a été fait d'une stabilité de la hiérarchie des rémunérations qui se traduit par un niveau de chômage élevé, tandis qu'aux États-Unis, le choix a été en faveur d'une flexibilité des salaires relatifs de l'emploi non

qualifié. De même, l'élévation des compétences résulte de choix en faveur de technologies qui requièrent des spécialisations spécifiques et correspond à des choix de positionnement dans l'échange international, laissant à d'autres les productions de moindre valeur ajoutée.

**Les enjeux de l'emploi dépassent donc l'horizon particulier de l'entreprise. Les transformations actuelles observées sur le marché du travail sont à la fois le cadre et le produit de l'action politique. Elles ont une portée politique dans la mesure où elles touchent l'organisation système social dans sa globalité. La formation professionnelle des adultes en est un des éléments clefs. Elle pose la question de la relation entre formation et emploi. En effet, les mutations sur le marché nécessitent une révision des compartimentations historiques de l'organisation du travail, de l'identité professionnelle, des systèmes de classifications des qualifications et des compétences, des hiérarchies des savoirs. La remise en cause touche au premier chef les dispositifs de formation initiale et continue. Puisque l'emploi ne peut plus être garanti à vie, il importe d'améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs par une formation continue adaptée pour leur permettre un reclassement rapide (en interne ou en externe) en cas de suppression de leur poste de travail. L'OCDE a même placé la stratégie de l'employabilité parmi les priorités de toute politique active d'emploi. L'accès à une formation professionnelle tout au long de la vie est considéré comme le meilleur garant à l'accès à l'emploi dans la société de demain.**

## **2. LE PARTAGE DES RESPONSABILITES EN MATIERE DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

La formation professionnelle continue est un jeu qui se joue à trois : les entreprises, les représentants des travailleurs et les pouvoirs publics. La place des organismes et des entreprises de formation en découle. Les enjeux de la formation ne sont pas les mêmes pour les différents acteurs. Leurs intérêts respectifs peuvent cependant converger. Nous examinons brièvement pour chacun des acteurs les enjeux fondamentaux de la formation permanente des adultes.

### **2.1. Les référentiels de l'action publique**

La compréhension des évolutions en cours dans le domaine de la formation continue suppose de prendre en compte les multiples indices d'une recomposition des relations entre économie et éducation. Dans le long terme, les politiques de formation (initiale et continue) déterminent les capacités de la main-d'œuvre à s'adapter aux révolutions technologiques et donc les conditions futures du développement économique et social du pays. Les évolutions de l'emploi appellent certainement une cohérence entre formation et emploi autre que celle qui s'est structurée à partir des années 1960. Mais la recomposition des relations entre économie et éducation ne procède pas seulement des changements dans la sphère du travail. Elle est aussi le résultat des politiques. On peut ainsi repérer dans l'espace européen trois modèles de référentiels de l'action publique en matière de formation [Maroy 2000] :

a) un référentiel social-démocrate : les problèmes d'emploi ne sont pas traduits en termes de formation, même si la formation d'un chômeur peut favoriser sa

réinsertion. Le chômage est d'abord une pénurie d'emploi. La priorité est la création d'emplois. «De ce fait, la formation des adultes doit avoir des finalités plus larges que la seule réponse aux demandes du marché du travail. Elle doit rester un outil d'émancipation citoyenne (éducation permanente) ou un instrument d'égalisation des chances entre groupes sociaux (école de la seconde chance). Une telle conception est très largement présente dans les années 1970-1980 mais s'effrite au fur et à mesure que la crise perdure» [Maroy 2000, p. 49] ;

b) un référentiel libéral : aucune finalité n'est assignée a priori à la formation des adultes. Le marché est supposé s'autoréguler pour une allocation optimale des ressources en formation. La fonction de l'Etat se limite à créer les conditions et les instruments favorisant l'autorégulation du marché. Ce référentiel est rarement mobilisé. Il l'a cependant été au Royaume-Uni dans les années 1980 ;

c) un référentiel libéral-social : l'intervention étatique dans le domaine de la formation est un enjeu crucial. «La formation devient un impératif catégorique, une sorte d'obligation normative vis-à-vis de la société et de l'Etat. Des règles doivent alors être édictées afin d'inciter les individus et les organisations à se mobiliser autour du développement des compétences et qualifications de tous les 'actifs', autour de 'l'apprentissage tout au long de la vie'» [Maroy 2000, p. 50]. La politique de formation vise à garantir en permanence 'l'employabilité', 'l'adaptabilité' et la mobilité des travailleurs. Une telle politique passe d'une part, par un fonctionnement plus souple de l'offre éducative et d'autre part, par une plus grande responsabilisation des travailleurs et des chômeurs. Ceux-ci ne doivent plus se montrer disponibles de façon passive, mais ils doivent se montrer actifs dans la gestion de leurs compétences, de leur mobilité, de leur projet d'emploi ou d'activité : «il y a une forme de contrainte à l'autonomie et au projet (de formation notamment) si l'individu veut pouvoir bénéficier en contrepartie d'une aide financière sous forme de revenu de remplacement ou sous forme d'une offre de formation ou d'emploi. La forme extrême de cette conception est évidemment le *workfare* ou le *trainingfare*» [Maroy 2002, p. 51]. Ce référentiel libéral-social trouve notamment des traductions dans le discours de la Commission Européenne.

## **2.2. Stratégies d'entreprises**

La littérature managériale tend aujourd'hui à accorder une nouvelle attention à la formation professionnelle continue. Le discours des entreprises tend sur ce point à rejoindre celui des organisations internationales : l'investissement dans les compétences est supposé favoriser les progrès économiques, le plein-emploi et l'intégration sociale. Les firmes ont saisi les enjeux pour elles-mêmes de la formation, faisant même dans leurs discours une large place à l'entreprise apprenante, au développement du capital intellectuel, au maintien de l'employabilité.

Pour les entreprises, la formation est l'instrument de mise à niveau des compétences des salariés. Ainsi, la théorie du capital humain s'attache à montrer que les actifs intangibles - compétence, qualité, savoir-faire, image de marque - constituent la principale source de croissance et d'amélioration de la compétitivité. Mais les travaux d'enquête tendent à montrer que les effets d'une élévation des compétences sur la productivité sont limités s'ils ne vont pas de pair avec des changements d'organisation ou des investissements technologiques.

La formation présente par ailleurs d'autres avantages pour l'entreprise, même quand elle n'accompagne pas des changements dans la production. Elle permet à l'entreprise de se constituer un marché interne du travail dont on sait les avantages. L'offre de formation permet en effet une plus grande mobilité au sein de l'entreprise. Elle permet par conséquent de réduire les coûts d'appel au marché externe (coûts de recrutement et de licenciement). De ce point de vue, la formation peut même être considérée comme un élément de la rémunération versée aux travailleurs : elle est une contrepartie à l'attachement et à la loyauté qu'un travailleur peut manifester à l'égard de son employeur. Ses chances de maintien dans l'emploi et de promotion sont d'autant plus fortes.

Dans la littérature à destination des gestionnaires de ressources humaines, une autre préoccupation se fait jour en matière de formation : l'entreprise doit se soucier de l'employabilité de ses salariés. La formation doit permettre de maintenir les chances de reclassement en interne ou en externe des salariés dont le poste de travail peut être amené à disparaître à moyen ou long terme. Autrement dit, l'entreprise aurait pour responsabilité de se préoccuper «à froid» des chances de reclassement de ses salariés dans une autre fonction ou dans un autre secteur d'activité, notamment par le biais d'une politique de formation professionnelle adaptée. Cette préoccupation est souvent placée sous un vocable éthique ou civique. Le social et l'économique seraient ainsi réconciliés. Mais les termes ne doivent pas faire illusion [Cf. Boiral et Verna 2000].

Si l'entreprise peut être amenée à se préoccuper de la capacité de reclassement de ses salariés, c'est d'abord en raison de son intérêt bien compris. La formation permet de préparer et de faciliter les licenciements éventuels. Le coût des plans sociaux de licenciement s'en trouve réduit et dans le même temps l'entreprise conserve son image et son climat social. L'intégration de ces données dans le discours social des entreprises marque cependant le souci de professionnaliser et d'humaniser la mobilité des travailleurs : la main-d'œuvre n'est pas une ressource indifférente, dont on pourrait se débarrasser inopinément au gré des changements de la conjoncture ou des réorientations stratégiques.

### **2.3. Les travailleurs et la formation continue**

La formation est pour les travailleurs un moyen de promotion professionnelle par l'acquisition de compétences nouvelles. Dans la perspective du capital humain déjà évoquée, la formation est un investissement que les individus décident ou non de réaliser en vue d'une augmentation de leurs revenus. Mais dans un contexte d'évolutions technologiques rapides, la formation ne peut être vue simplement comme un investissement que les individus seraient libres de réaliser ou non. Les travailleurs sont en quelque sorte contraints de se former s'ils veulent rester sur le marché du travail. Ils sont de fait considérés comme partiellement responsables de leur niveau d'employabilité. Autrement dit, il leur incombe de prendre en charge au moins partiellement l'effort de formation supposé favoriser leur maintien ou leur insertion sur le marché du travail.

Cette perspective soulève cependant deux difficultés. La première est de savoir pourquoi les travailleurs devraient supporter, même partiellement l'effort de formation qui leur est de fait imposé. Cette interrogation concerne notamment les personnes

peu ou pas qualifiées. Celles-ci sont certainement moins aptes intellectuellement et financièrement que les travailleurs qualifiés à investir dans la formation. La seconde difficulté vient de ce que cette perspective aborde la formation uniquement du point de vue du marché du travail. Or la formation continue, comme la formation initiale, peut avoir une valeur intrinsèque, indépendante de toute récompense ultérieure. Elle peut être pour les salariés un moyen d'épanouissement par la découverte de champs de connaissance jusque-là ignorés. Cette perspective est celle du référentiel social-démocrate qui veut offrir une seconde chance à chacun, notamment à ceux qui n'ont pas pu bénéficier d'une formation initiale complète. La formation permanente répond ainsi aux insuffisances du système de formation initiale et corrige certains désavantages.

Aujourd'hui, la plupart des pays européens s'inscrivent dans le modèle libéral-social. Ceci ne signifie pas que l'objectif de promotion sociale à travers l'éducation populaire a complètement disparu, mais il est subordonné au souci d'insertion sur le marché du travail des travailleurs peu qualifiés. La formation est essentiellement conçue comme un outil d'adaptation des qualifications aux besoins de l'économie à laquelle les travailleurs doivent se plier pour rester employables. Il s'agit pour cela de mettre en place des stratégies d'acquisition de savoirs opérationnels.

### **3. FORMATION PROFESSIONNELLE ET JUSTICE SOCIALE**

Les développements précédents semblent légitimer le plaidoyer actuel pour une formation tout au long de la vie et une actualisation permanente des qualifications et des compétences. Une telle stratégie est présentée comme permettant de prévenir la perte d'emploi et les risques d'exclusion. Mais les enjeux de la formation dépassent le seul cadre du marché du travail. Les termes du débat doivent aussi être posés en termes de justice sociale : comment réduire les iniquités dans l'accès à la formation ? L'affirmation d'un droit individuel à la formation est une piste à explorer.

#### **3.1. Une répartition inégale et inéquitable de la formation continue**

Les données internationales mettent en évidence les inégalités dans la distribution de la formation permanente. Les dépenses de formation sont inégalement réparties selon les secteurs d'activités, la taille de l'entreprise et le niveau de qualification des travailleurs. Les travailleurs des grandes firmes sont mieux lotis que les salariés des petites organisations où l'investissement en formation est faible ; les adultes disposant d'un capital de formation bénéficient davantage de la formation que les adultes peu qualifiés [O'Connell 1999]. Les possibilités de formation tout au long de la vie sont également mal réparties selon l'âge. En général, les travailleurs âgés suivent moins fréquemment que les autres une formation liée au travail. Par ailleurs, les chômeurs sont de fait exclus des programmes de formation mis en œuvre par les entreprises.

La répartition actuelle des investissements entre les diverses formes d'apprentissage tout au long de la vie après la période de formation initiale a tendance à accentuer les disparités entre les niveaux de formation et de revenu des moins qualifiés et des plus qualifiés. Les évolutions sur le marché du travail évoquées plus haut ne peuvent que renforcer le processus d'exclusion des moins qualifiés. En effet, faible niveau général d'éducation et exclusion se renforcent mutuellement au fur et à mesure que

s'élève le niveau général d'éducation [Gauron 2000, p. 28]. C'est précisément pour contrer ces évolutions que les responsables politiques ont mis l'accent au cours des dernières années sur l'emploi des adultes peu ou pas qualifiés.

Le plaidoyer pour une société apprenante, avec une formation tout au long de la vie, s'inscrit dans cette perspective. Une telle société devrait favoriser l'actualisation des qualifications et des compétences. Toutefois, il faut reconnaître que la formation continue ne saurait résoudre tous les problèmes du marché du travail, notamment ceux des travailleurs pas ou peu qualifiés. Les pouvoirs publics doivent prendre d'autres mesures en vue de rehausser le potentiel de gains des travailleurs pas ou peu qualifiés et d'encourager l'adoption de modes d'organisation du travail qui concourent à l'exploitation des compétences sur le lieu de travail : mesures destinées à renforcer les incitations au travail, à stimuler la demande de travailleurs peu qualifiés (subventions, allègements de charges ou d'impôt), à stabiliser l'emploi des travailleurs peu rémunérés. Il n'en reste pas moins que l'efficacité de ce genre de mesures n'est pas nécessairement immédiate. Par ailleurs, les travailleurs les plus défavorisés en termes de compétences et d'aptitudes risquent encore de rester sur la touche. Aussi faudra-t-il vraisemblablement compléter ces mesures par d'autres (garantie de ressources, emplois protégés dans des structures adaptées).

### **3.2. Vers un droit à la formation continue ?**

La formation professionnelle est posée comme un impératif pour faire face aux évolutions du marché du travail. Pour maintenir leurs positions dans la concurrence internationale, les entreprises sont tenues d'investir dans la formation. De leur côté les travailleurs, s'ils veulent se maintenir dans l'emploi sont contraints de s'adapter, de produire un effort de formation. Mais cette double obligation ne constitue pas pour les travailleurs un droit à la formation continue. Or on peut se demander s'il ne convient pas d'ériger en un droit individuel le droit à la formation continue, au même titre que la formation initiale. Comment favoriser un accès égalitaire à la formation, qui ne reproduise pas les inégalités initiales ? A quelles conditions ceci peut-il se faire ?

Le droit à la formation recouvre en fait plusieurs visages pour lesquels les responsabilités de chacun des partenaires sont à définir. Trois problématiques spécifiques peuvent être distinguées selon le public visé [Morin 2000]. La première est celle du devoir d'adaptation qui ressort d'une responsabilité conjointe des travailleurs et des employeurs. Il convient d'inscrire ce devoir comme une obligation réciproque pour que les travailleurs occupés dans des emplois courts ou dans des emplois à faible salaire ou qualification puissent eux aussi en bénéficier. La seconde est celle d'un droit individuel plus général à la formation professionnelle continue. Deux difficultés sont à régler. La première concerne la formation dans les petites entreprises ; la seconde porte sur la transférabilité des droits individuels. Cette double difficulté peut cependant être levée par la mutualisation du financement et des réserves de temps. Enfin, la troisième problématique concerne les jeunes qui n'ont pas acquis de droit à formation et qu'il faut certainement traiter de manière spécifique. Un système de crédit de formation peut être envisagé.

Ces diverses propositions restent cependant centrées sur le marché du travail. Or cette perspective ne peut être la seule. La reconnaissance d'un droit à la formation

appelle un dépassement de l'horizon particulier de l'emploi. La formation des adultes ne doit pas seulement viser à actualiser les compétences des salariés tout au long de leur vie. Elle a aussi comme objectif de compenser les inégalités sociales de base. La formation peut aussi être un bien désiré simplement parce qu'il élargit l'espace de choix des individus dans de nombreux domaines de l'existence et pas seulement le travail. Encore faut-il que les individus puissent effectivement faire valoir leurs droits. Ce qui pose la question de l'imputation du coût de la formation des adultes.

### **3.3. L'imputation du coût de la formation professionnelle**

La prise en charge de la formation initiale par la collectivité est un point acquis dans les économies occidentales. Le questionnement reste cependant ouvert en matière de formation continue. Qui doit en supporter le coût ? la collectivité ? l'entreprise ? les salariés ?

Si l'on se place dans la perspective théorique du capital humain, le principe d'imputation est simple. Doit supporter le coût de la formation l'agent qui en tire bénéfice. Dans cette optique, puisque la formation augmente la productivité et donc le taux de salaire escompté des travailleurs, à eux d'en supporter le coût. La formation est conçue comme un investissement individuel que les travailleurs parfaitement mobiles peuvent valoriser sur le marché du travail. Les entreprises n'ont d'intérêt à investir que dans des formations spécifiques, c'est-à-dire non transférables à d'autres entreprises. Dans le cas contraire, elles courraient le risque de voir partir leurs salariés vers d'autres entreprises capables d'offrir un taux de salaire supérieur dans la mesure où elles n'ont pas supporté le coût de la formation.

Mais cette perspective théorique est insatisfaisante. Tous les individus n'ont pas la capacité ou les moyens financiers pour réaliser un tel investissement. Par ailleurs, c'est ignorer que ce sont les entreprises qui créent et proposent les emplois auxquels prépare la formation professionnelle. Il devient alors difficile de justifier une imputation totale du coût de la formation professionnelle aux seuls travailleurs ou à la collectivité. Les entreprises doivent aussi assumer le coût de leurs choix technologiques générateurs de gains de productivité. C'est d'ailleurs ce qu'elles font, puisque dans les pays de l'OCDE elles supportent en moyenne les trois-quarts des dépenses en formation professionnelle. Des obligations légales peuvent d'ailleurs les contraindre à financer la formation professionnelle, comme c'est le cas en France où la loi du 16 juillet 1971 définit un seuil minimal de participation de l'employeur à la formation des salariés, exprimé en pourcentage de la masse salariale. Cette obligation de dépenser ne garantit cependant en rien un droit individuel à la formation et une allocation efficace des ressources.

## **4. CONCLUSION**

Jean-Paul II propose un critère de jugement éthique d'une politique du travail : «cette politique est correcte lorsque les droits objectifs du travailleur sont pleinement respectés» (*LE*, 17, 1). Les changements observés sur le marché du travail ne sont pas sans affecter ces droits (droit au travail, au revenu, à la protection sociale, à la formation...). La question se pose des modalités d'accompagnement de ces transformations. La formation continue des adultes est perçue aujourd'hui par les

pouvoirs publics comme une voie à explorer. Elle doit permettre d'anticiper sur les changements technologiques et les réorientations stratégiques des entreprises. La dimension préventive prend ainsi le pas sur la dimension curative (indemnisation du chômage notamment). Mais cette approche, si elle comporte de nombreux avantages, ne doit pas faire oublier qu'elle contribue à renforcer la dimension individuelle du contrat de travail, au détriment du collectif de travail. Ce processus n'est pas sans effet sur la solidarité. Jean-Paul II rappelle que c'est la réaction contre la dégradation des conditions de travail qui a conduit à la construction d'un ensemble communautaire caractérisé par une grande solidarité (*LE*, 8, 3). Aujourd'hui, nous assistons peut-être à un processus inverse. L'insistance sur la formation individualisée accompagne et accélère à la fois le processus d'individualisation de la relation de travail et fragilise l'aspect collectif de l'activité productive.

L'affirmation d'un droit à la formation pour tous peut cependant contrer cette tendance, à condition que l'ensemble des partenaires concernés par la formation professionnelle acceptent de prendre leur part de responsabilité dans le financement de la formation. Mais ceci exige que la formation ne soit pas seulement perçue du point de vue du marché du travail. La formation doit être conçue à la fois dans une perspective de justice sociale (perspective de la deuxième chance), mais aussi comme un bien capable de contribuer à la promotion humaine. Ceci souligne combien la question de la formation des adultes n'est pas seulement de nature économique, mais qu'elle pose la question du modèle de société que nous désirons mettre en œuvre. Mais la réflexion sur une politique du travail correcte du point de vue éthique ne peut esquiver des questions essentielles [Dubois 2001] : former qui et pour quoi ? à quel type de société convie-t-on les travailleurs à s'intégrer ? quelle société leur propose-t-on de construire ? de quelle façon et dans quelle mesure l'activité et l'organisation collectives permettront-elles de réaliser leurs enjeux personnels et de se construire une identité ? Or force est de constater que ces interrogations sont rarement abordées en tant que telles et sont totalement absentes de la littérature managériale sur la formation professionnelle.

Dominique GREINER

Centre de Recherche en Ethique Economique,  
Université Catholique de Lille

## BIBLIOGRAPHIE SUR L'EMPLOYABILITE

- Boiral Olivier, Verna Gérard, "Ethique de la compétence et gestion stratégique de l'incompétence", *Revue du MAUSS*, n°15, 2000, pp. 326-345.
- Dubois Jean, "Le social et l'entreprise. Simulacres et réalités", *Etudes*, avril 2001, n° 3944, pp. 465-475.
- Finot Alain, *Développer l'employabilité*, INSEP Consulting Editions, Paris, 2000.
- Gauron André, *La formation tout au long de la vie, une perspective économique*, Rapport au Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris, 2000.
- Igalens Jacques, "Cent ans de gestion du travail", *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre 1999, pp. 14-23.
- Maroy Christian, "Une typologie des référentiels d'action publique en matière de formation en Europe", *Recherches Sociologiques*, 2000(2), pp. 45-59.
- Morin Marie-Laure, "Partage des risques et responsabilité de l'emploi. Contributions au débat sur la réforme du droit du travail", *Droit Social*, n°7/8, juillet/août 2000, pp. 730-738.
- OCDE, "Politiques du marché du travail : nouveaux défis. Apprendre à tout âge pour rester employable durant toute sa vie", Réunion du Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales (Paris, 14-15 octobre 1997), OCDE, Paris, 1997.
- O'Connel Philip J., *Adults in Training : An International Comparison of Continuing Education and Training*, Centre for Educational Research and Innovation, OCDE, Paris, 1999.
- Santelmann Paul, "Insertion et formation : quel droit à la qualification ?", *Problèmes Économiques*, n°2352-2353, 1999, pp. 64-67.

Dominique GREINER

**MES OBSERVATIONS ET NOTES PERSONNELLES :**







