

S^oR

76606

(26)

économie
en liberté

travail,
mode d'emploi

BRUNO HENRIET

puf

collection
« économie en liberté »

L'anti-économique

JACQUES ATTALI ET MARC GUILLAUME

A qui profite l'école ?

JACQUES HALLAK

L'internationale du capital

PIERRE DOCKÈS

Croissance et crise capitalistes

BERNARD ROSIER

La parole et l'outil

JACQUES ATTALI

Le capital et son double

MARC GUILLAUME

L'inflation créatrice

ALBERT MEISTER

Aliénation, idéologie et répression

WALTER A. WEISSKOPF

Le capitalisme mondial

CHARLES-A. MICHALET

La trahison de l'opulence

JEAN-PIERRE DUPUY ET JEAN ROBERT

Un monde pour tous

AMILCAR O. HERRERA ET DIVERS

Le socialisme industriel

ALAIN BOUBLIL

Accumulation, inflation, crises

ROBERT BOYER ET JACQUES MISTRAL

Le pouvoir du social

JACQUES FOURNIER ET NICOLE QUESTIAUX

L'emprise de l'organisation

MAX PAGÈS, MICHEL BONETTI

VINCENT DE GAULEJAC, DANIEL DESCENDRE

Socialisme et mode de production

JEAN-LOUIS BEAU

La pauvreté du pouvoir

BARRY COMMONER

La violence de la monnaie

MICHEL AGLIETTA ET ANDRÉ ORLÉAN

L'Etat sans qualités

CLAUDE GILBERT ET GUY SAEZ

ÉCONOMIE EN LIBERTÉ

COLLECTION DIRIGÉE PAR

JACQUES ATTALI

MAITRE DES REQUÊTES AU CONSEIL D'ÉTAT
MAITRE DE CONFÉRENCES A L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

MARC GUILLAUME

PROFESSEUR D'ÉCONOMIE A L'UNIVERSITÉ PARIS IX
MAITRE DE CONFÉRENCES A L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

593423

travail, mode d'emploi

BRUNO HENRIET

33

économie en liberté



Presses Universitaires de France

DI - 04-05-1988 - 11077

Ce livre est la version largement remaniée d'une thèse de sciences économiques, dirigée par le Professeur Guy Caire et soutenue à l'Université de Paris X-Nanterre, devant un jury composé des Professeurs Bartoli, Caire, Pras, Tezenas du Montcel et Thiétart. Que tous ceux qui m'ont aidé lors de ce travail soient ici remerciés.

À NATHALIE

ISBN 2 13 041666 7
ISSN 0768-0988

Dépôt légal — 1^{re} édition : 1988, avril

© Presses Universitaires de France, 1988
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris



sommaire

Introduction	11
--------------------	----

Première Partie

ENVIRONNEMENT PERTURBÉ ET INCITATION A LA FLEXIBILITÉ

1. Un environnement perturbé	21
1/ <i>Les produits et les marchés</i>	21
2/ <i>Les mutations technologiques</i>	23
2. Des exigences accrues à l'égard du travail	26
1/ <i>Le concept de flexibilité</i>	27
2/ <i>L'idéal de proportionnalité</i>	29
3. L'exacerbation des rigidités de l'emploi	31
1/ <i>L'inertie aux dépens de la réversibilité</i>	31
L'emploi, un facteur quasi fixe - L'emploi, synonyme de risque - Un perpétuel décalage - Une inertie différente selon les stratégies.	

- 2/ *La stabilité plus que la souplesse* 36
 Le temps, une réglementation protectrice - La qualification,
 un système cloisonné.
- 3/ *Une place majeure à l'optique revenu* 39
 Une proportionnalité imparfaite - La logique sociale de la
 rémunération.

Deuxième Partie

L'AJUSTEMENT PLUTOT QUE L'ENGAGEMENT, OU LE BOULOT A LA PLACE DE L'EMPLOI

4. La gestion sur le moyen terme. Un risque pourtant
 calculé 45
- 1/ *Tous les emplois ne sont pas également risqués* 45
 Des proximités différentes par rapport aux aléas - Des taux
 d'immobilisation inégaux - Des choix en matière
 d'intégration.
- 2/ *Des risques transférables* 52
 Un positionnement favorable - Des possibilités de
 complémentarité.
- 3/ *L'engagement, un risque modulable* 54
 Le poste est un agencement modifiable - Le salarié peut
 être adaptable.
- 4/ *Un engagement réduit malgré une réversibilité
 assouplie* 59
 Un licenciement mieux maîtrisé - Une réversibilité négociée -
 Des embauches peu dynamiques.
5. La gestion sur le court terme, ou la priorité
 donnée à l'échange 64
- 1/ *Amortir les fluctuations* 64
 Un processus hiérarchisé d'adaptation - Des arbitrages
 possibles.
- 2/ *Le capital protège le travail* 69
 Capital et marges de manœuvre - Modes de production
 flexibles - Travail protégé mais risque élevé.

- 3/ *Le temps de travail comme moyen d'ajustement sur le court terme* 73
 La variabilité du temps - Adapter et intensifier le temps - Vers la suppression du temps.
- 4/ *Le recours à la main-d'œuvre d'appoint ou la logique de la transaction* 82
 Des formules différentes - Le contrat à durée déterminée, moins coûteux mais plus complexe - Le travail temporaire : un usage recentré malgré un coût accru - Les transferts de main-d'œuvre - Un essai d'analyse économique.

Troisième Partie

LE BOULOT PLUTOT QUE L'EMPLOI,
CONSEQUENCES ET LIMITES

6. La transformation des situations de travail 95
- 1/ *Main-d'œuvre d'appoint et éclatement du marché du travail* 95
 Un nombre accru de contrats limités - Des transferts de main-d'œuvre - De plus en plus de temps partiel.
- 2/ *Les représentations collectives se modifient* 105
 L'emploi ou la liberté - Précarité du travail et propriété de l'emploi.
- 3/ *La fin de l'entreprise providence* 109
 La connivence entre l'entreprise et l'Etat - La cassure dans la régulation.
7. La généralisation d'une logique de l'échange, Ambitions et limites 115
- 1/ *La systématisation des vertus générales de l'échange* .. 115
 S'organiser et conserver la possibilité du choix - Décider d'une structure et bénéficier de la pression concurrentielle.
- 2/ *L'arbitrage concurrentiel ou la liberté retrouvée par rapport aux aléas* 118
 Marché et incertitude - La règle comme élément de stabilité.

- 3/ *Le travail ne relève pas de la seule logique de l'échange* 121
 La fiction du travail marchandise - La naissance de l'organisation - La relation d'emploi comme réalité incontournable.
- 4/ *L'idéal du marché et le problème de l'optimum* 125
 L'optimum difficile - Des écarts inévitables.

Quatrième Partie

LES ISSUES

8. Adapter le travail pour développer l'emploi 131
- 1/ *Accroître la variabilité du temps* 131
- 2/ *Tirer partie des nouvelles technologies* 133
 Flexibilité du capital - Exigence de requalification - Logique de groupe.
- 3/ *Repenser les qualifications* 138
 Le système allemand - Le modèle japonais.
9. Favoriser de nouveaux comportements 141
- 1/ *Contraintes et opportunités de l'effet sociétal* 143
 Des compromis différents - Des rapports à la règle bien typés.
- 2/ *Gestion des attitudes et des comportements* 146
 Des effets induits - Une gestion directe des attitudes.
10. Négocier 153
- 1/ *Syndicalisme divisé et logique de la gestion* 154
 Un manque d'homogénéité - Une interpénétration des domaines réservés.

2/ *Une négociation sur les conditions de la production et de l'emploi* 156
 Aller plus en amont - Repenser les outils de gestion.

Introduction

Conclusion 161

Au fil et à mesure que se perpétuent dans les pays développés les incidences de ce qu'il est devenu d'appeler la crise, l'attention porte sur problèmes d'accès et sur difficultés d'insertion de la population active grandit et reste au plus premier plan, même si, de temps à autre, des accidents relatifs semblent se produire. Avec les accroissements de l'opportunité vécus par ceux venant à l'emploi et les modalités d'insertion dans l'entreprise, apparaît parallèlement une série d'analyses qui cherchent chaque fois renouveler les termes dans lesquels se pose la question de plein emploi ou du tout emploi. Au-delà des deux pôles opposés par l'écroulement de la demande globale ou par le caractère de prépondérance de nouvelles formes de chômage, chacun cherchant à aborder ces problèmes par rapport à la préoccupation que l'on se fait en ce portant bien sûr, d'élaborer une quelconque réponse.

Il y a eu ainsi tout d'abord pour qui une action en faveur de l'emploi prend la forme d'une politique économique de relance fondée sur la consommation et l'investissement. Un autre volet de cette réflexion est de rendre de plus en plus visible la nécessité de repenser les outils de gestion. Mais la perpé-



introduction

Au fur et à mesure que se perpétuent dans les pays développés les incidences de ce qu'il est convenu d'appeler la crise, l'attention portée aux problèmes d'emploi et aux difficultés d'utilisation de la population active grandit et reste au tout premier plan, même si, de temps à autre, des accalmies relatives semblent se produire. Avec cet accroissement de l'inquiétude vécue par tous concernant le travail et ses modalités d'insertion dans l'entreprise, apparaît parallèlement une série d'analyses qui semblent chaque fois renouveler les termes dans lesquels se pose la question du plein emploi ou du bon emploi. Autour des trois pôles constitués par l'activité, l'inactivité et le chômage gravite un ensemble de propositions, de recettes les plus diverses, chacune cherchant à aborder «le problème» par rapport à la préoccupation qui l'anime, tout en se gardant bien, désormais, d'émettre une quelconque promesse.

Il y a d'abord tous ceux pour qui une action en faveur de l'emploi prend la forme d'une politique économique de relance, fondée sur la consommation et l'investissement. L'objectif recherché est l'accroissement du nombre de postes de travail selon une logique keynésienne qui a largement dominé la phase de croissance. Mais la perpé-

tuation de cette démarche dans un contexte qui a changé n'est pas sans entraîner d'autres difficultés; cela explique, sans nul doute, la méfiance dont elle est aujourd'hui l'objet.

Il y a aussi ceux pour qui la politique de l'emploi se résume à une politique de l'entreprise. Améliorer l'emploi, c'est d'abord penser à la santé des entreprises, à leur capacité à investir et à innover, c'est aussi leur laisser plus de liberté en réduisant les contraintes qui les enserrant. L'emploi de demain, c'est la rentabilité d'aujourd'hui et, sans paraphraser une formule célèbre, on peut se demander si ce qui est vrai au niveau de l'entreprise est forcément optimal au niveau de la collectivité.

Et puis, il y a enfin ceux qui élargissent le débat et qui, peu confiants dans les bienfaits de l'économie, vont jusqu'à se demander si l'emploi, l'insertion professionnelle, l'activité productrice, tels qu'on les conçoit traditionnellement, demeurent des objectifs possibles et souhaitables.

C'est un autre rapport au travail qui est alors mis en avant; on évoque les possibilités de partage du travail; on réfléchit à l'arbitrage travail-loisir; on se pose en fait la question de savoir si l'emploi est vraiment un objectif majeur, pour tous, jusqu'à quel âge et selon quelle modalité. Le développement de l'économie souterraine, du travail informel ou des petits boulots en est peut-être le reflet. Le système économique étant de plus en plus avare d'emploi, à chacun de se débrouiller pour avoir un boulot. Dans cet élargissement du débat, l'entreprise n'est pas absente, elle cherche même à prendre appui sur ces «nouveaux» comportements à l'égard du travail, pour proposer des formules d'emploi qui lui soient opportunes.

En même temps qu'il diminue, l'emploi change de nature et le type de rapport que chacun entretient avec lui va progressivement se modifier. Sur le plan strictement quantitatif, le nombre de postes de travail créé chaque année reste inférieur au nombre de postes qui disparaissent¹. Pendant ce temps-là, l'effectif des personnes désireuses de travailler continue de s'accroître; et si dans cette évolution, le profond désir d'insertion de la population féminine est tout à

1. Galibert A., Le Dem J., Pisani-Ferry J., «Chômage pourquoi l'Europe?», *Projet*, n° 198, 1986. Plassart Y., «Objectif emploi», *Liaisons sociales, Mensuel*, n° 7, 1986. Madinier H., «Les créations et les disparitions d'emploi en France de 1982 à 1984», *Bulletin des statistiques du ministère du Travail*, Bilan de l'emploi, n°s 23, 24, 1986. Gattaz Y., «L'emploi, l'emploi!», *Le Monde*, 9 mars 1986.

fait déterminant, les problèmes de pyramide des âges et d'accès des jeunes à l'emploi restent encore cruciaux.

Au-delà de ces écarts démographiques bien connus, c'est aussi le comportement des entreprises à l'égard de l'emploi qui s'est progressivement modifié. Les embauches ne suivent plus les besoins et le parallélisme entre activité économique et emploi n'est plus tout à fait le même. Ainsi, lorsque l'activité augmente, la traduction de cette variation, en création nette d'emplois, n'a plus rien d'automatique. L'embauche définitive apparaît même comme l'ultime décision, lorsque tout a été essayé et l'on conçoit dès lors que l'entreprise dispose d'autres moyens pour répondre à une augmentation de sa charge de travail..., à moins qu'elle n'y renonce, par peur d'avoir à embaucher! On comprend ainsi tous les aléas d'une politique de relance si les comportements des entrepreneurs ne suivent pas.

L'entreprise peut bien sûr recourir à des formes de travail d'appoint, formes qui constituent pour elle une solution préférable et qui occupent une place majeure dans l'arsenal de ses outils de gestion. Cela modifie la structure de l'emploi. Celui-ci n'a plus une réalité homogène, se définissant comme le contraire du chômage, mais tend à revêtir de multiples facettes qui sont autant de positions intermédiaires entre l'emploi permanent et l'absence totale d'activité.

Ces formes particulières de travail, contrat à durée déterminée, intérim, travail saisonnier, horaires atypiques, sous-traitance de main-d'œuvre... peuvent apparaître marginales dès l'instant qu'elles n'agissent que sur les flux d'entrée et qu'elles ne remettent pas en cause la situation de l'ensemble des salariés. Mais cette gestion à court terme des flux n'est pas sans incidence sur les stocks; progressivement, les salariés de l'entreprise découvrent la cohabitation et de simple commodité, pour faire face à la conjoncture, la multiplication et la différenciation des statuts devient partie intégrante de la logique des firmes.

Ce sont les représentations qui entrent alors en jeu comme pour prendre le relai et l'idée, selon laquelle l'emploi ne saurait être qu'un simple facteur de production, se développe tout naturellement. C'est au marché de réguler l'allocation du travail en déterminant les prix, les quantités et les caractéristiques productives. Tout ce qui peut freiner cette régulation, en conservant à l'emploi un statut privilégié, va à l'encontre des exigences économiques actuelles.

Ce statut privilégié tant décrié, correspondrait en fait à tout ce

qui, progressivement, a transformé la simple relation de travail entre salarié et entreprise, en relation d'emploi. Si cette relation d'emploi se caractérise d'abord par des critères juridiques précis, la permanence, la subordination, le lien contractuel direct, il ne faut pas pour autant oublier la conjugaison des éléments qui, au fil du temps, s'y sont attachés. Pour reprendre B. Rettenbach² l'emploi, ce n'est pas simplement le contraire du chômage, ce n'est pas seulement un «travail». L'emploi véhicule avec lui de nombreuses exigences : la continuité, la reconnaissance de la qualification, la rémunération, l'affectation à un lieu, des conditions d'hygiène et de sécurité, l'accès à la formation permanente, le droit à la représentation, à la participation et à l'action collective.

Aujourd'hui, cette représentation du travail se modifie et l'on peut, d'une certaine manière, considérer que l'entreprise procure certes du boulot, mais ne prend plus toujours le risque d'offrir des emplois.

En effet, derrière les analyses statistiques les plus récentes³ mettant en avant l'éclatement de l'emploi en de multiples situations, transparaît la fonctionnalité de ces pratiques. Si l'on veut être provocant, on peut considérer que ces pratiques sont en fait le reflet d'une stratégie plus lourde et qu'au-delà des exigences économiques sur lesquelles elles prennent appui⁴, elles sont l'occasion d'une remise en cause profonde des pratiques et des représentations. Remise en cause de ce qui fut l'habitude : l'emploi ; de ce qui fut la norme : le salariat ; de ce qui fut le contexte : l'entreprise.

C'est alors que l'examen minutieux des tenants et des aboutissants de l'ensemble des formes de recrutement, d'emploi et d'usage de la main-d'œuvre, à partir de toutes les variables qui les caractérisent, prend un sens plus profond et peut apparaître comme le filtre à travers lequel transparaît petit à petit ce que peut-être, demain, la réalité de l'emploi et donc le type de représentation que chacun pourra se faire de son travail.

Mais l'enjeu peut être encore plus vaste et concerner la représentation que chacun peut se faire du marché du travail. Sous l'effet

2. Rettenbach B., « Diversité des formes juridiques de travail et restructuration des entreprises », *Travail et Emploi n° 1*, juin 1979.

3. Thélot C., « Emploi et chômage : l'éclatement », *Economie et statistique*, n°s 193-194, nov.-déc. 1986.

4. Gambier D., *Analyse conjoncturelle du chômage*, Paris, PUF, 1977.

conjugué de la crise et des stratégies des acteurs, l'interprétation unifiée du marché du travail, à partir d'une norme, l'emploi, et d'un accident, le chômage, va céder la place à une vision plus diversifiée.

C'est l'après-guerre qui a fait progressivement émerger le concept de plein emploi⁵, emploi pour tous dans une société libérale, en proposant une interprétation des fluctuations du travail acceptable pour chacun des participants. Cette interprétation, largement officialisée par les interventions et les catégorisations effectuées par les pouvoirs publics, a eu pour incidence majeure de créer une séparation totale entre les responsabilités des salariés et celles du système productif. Le système productif, en rationalisant la gestion de la force de travail, établit de façon stricte et objective la situation du travailleur salarié. Ce dernier, en voyant progressivement se perfectionner les outils de gestion et se développer les moyens d'anticipation, a le sentiment que l'entreprise prend à son compte la responsabilité des fluctuations du travail. L'emploi devient la norme et l'on comprend alors que l'exception à la règle que constitue le chômage suive la même logique et soit interprétée comme une sorte de complément de la norme. Le travail, organisé par le système productif, et le non travail, «accident» dans cette organisation, sont alors et avant tout des états extérieurs à l'individu. Ce dernier transite éventuellement d'un état à un autre mais accepte cette mobilité, dès l'instant que les institutions organisent l'état de chômeur selon les mêmes règles qui ont permis d'objectiver la relation d'emploi (ancienneté, qualification, durée...). Cette transition est facilitée car des relations de commensurabilité sont établies entre deux formes d'évaluation. On retrouve l'analyse que fait R. Salais⁶ du concept de chômage.

Aujourd'hui, cet éloignement du salarié par rapport aux fluctuations et la non responsabilité qui pouvait en résulter du fait des représentations collectives dominantes, sont remises en cause. L'enjeu diffus est l'acceptation progressive, par tous, de multiples états intermédiaires et étrangers aux représentations qui ont résulté d'une vision univoque du marché du travail. Le salarié n'est plus extérieur au système productif, il en est partie intégrante en tant qu'agent et

5. Minc A., «La fin du plein emploi : accident ou fatalité:», *Le Débat*, n° 2, 1980. Stewart M., *Keynes*, Coll. Points, Paris, Le Seuil, 1976.

6. Salais R., «La formation du chômage moderne dans les années 1930», *Economie et statistiques*, n° 155, 1983. Salais R., Baverez N., Reynaud B., *L'invention du chômage*, Coll. Economie en liberté, Paris, PUF, 1986.

quand même s'interroger sur la réalité de son autonomie quand on sait que le management, même participatif, reste une forme d'emprise majeure de l'organisation sur l'individu.

Redonner plus de dynamisme à l'acteur salarié apparaît comme un moyen, plus efficace, d'arriver à un meilleur usage du travail. Dès lors, cette stratégie s'analyse plutôt comme une marge de manœuvre à l'intérieur d'une dépendance accrue à l'égard de l'organisation. La règle du jeu y est tacitement intériorisée et chaque salarié est amené à penser comme l'entreprise.

Par rapport à ce constat, deux points de vue sont évidemment possibles. Dans une première perspective, qui serait celle de l'entreprise, cette relation de travail renouvelée conservera toute sa validité tant qu'elle sera efficace. Le nouveau management, en conciliant des aspirations individuelles profondes et les exigences productives, a trouvé une issue pour l'instant prometteuse. Par contre, dans la perspective du salarié, on peut continuer à s'interroger sur la réalité de son autonomie. Cette autonomie sera d'autant plus faible qu'il n'aura pas, ou peu, participé à l'élaboration des règles et, a fortiori, à la réflexion sur la règle générale du jeu.

négociateur

La gestion du travail ne se déroule pas dans un univers aseptisé où n'existerait aucun conflit et aucun rapport de pouvoir. La réalité est, bien sûr, différente et si nous n'avons pas, jusqu'à présent, analysé de manière explicite le rôle et l'action syndicale, c'est pour nous consacrer d'abord aux données techniques et économiques.

Le salarié, qu'un management nouvelle manière cherche à dynamiser, est aussi un acteur dont les conceptions du travail et les intérêts économiques peuvent être bien différents. Au lieu de faire corps avec l'entreprise, il peut se coaliser contre... et c'est à ce moment que toutes les analyses qui précèdent peuvent paraître bien dérisoires si elles font l'économie de comportements qui ne convergent pas totalement avec ceux de l'entrepreneur.

Cette convergence, qui pourrait prendre la forme d'un consensus «pour sauver l'emploi», n'est pas perçue de la même manière par les principales centrales syndicales. C'est là un constat d'évidence et une première difficulté. Cependant, cette distance à l'égard de ce qui demeure une prérogative patronale semble aujourd'hui se réduire et l'on observe une interpénétration plus nette des domaines respectifs. Le patronat conteste et se lance dans la gestion sociale pendant que le syndicalisme, de son côté, pénètre dans l'univers de la gestion.

Cette ouverture n'est pas sans signification et cet enjeu commun, que semble constituer l'emploi, pourrait être un moyen de renforcer la négociation dans l'intérêt bien compris des partenaires en présence.

I - UN SYNDICALISME DIVISÉ QUI PÉNÈTRE CEPENDANT DANS LA LOGIQUE DE LA GESTION

1 / *Un manque d'homogénéité*

Non seulement, l'homogénéité du collectif de travail est largement battu en brèche par les mutations économiques et les politiques d'emploi, mais on observe toujours des clivages idéologiques importants, entre syndicats, lorsqu'il s'agit d'énoncer des solutions pour l'emploi.

La division du collectif de travail a été depuis longtemps dénoncée et l'on peut rappeler que l'un des objectifs des lois Auroux de 1982 fût justement de reconstituer la collectivité de travail. Différencier les statuts, c'est, en quelque sorte, diviser les travailleurs et supprimer toute possibilité de rencontre autour d'un thème revendicatif. Cette différenciation a, comme on l'a vu, de multiples aspects car elle peut porter aussi sur les conditions de travail, les chances de formation, les niveaux de rémunération. En individualisant le plus possible les conditions de chacun, l'entrepreneur enlève du poids à une logique de défense d'intérêts d'abord collectifs.

Mais, si les soutiens du syndicalisme se sont quelque peu modifiés, leurs divergences restent très significatives lorsque l'on pose le problème des convergences d'intérêt. Il est d'ailleurs tout à fait intéressant d'observer que le clivage central entre les différents courants syndicaux ne se résume plus seulement à l'opposition réformiste-révolutionnaire, mais prend plutôt comme point d'appui l'acceptation ou le refus d'un bien commun aux entreprises et aux salariés. Dans ce clivage, la parenté historique entre le syndicat FO et la CGT réapparaît très nettement car ceux-ci demeurent systématiquement hostiles à ce qui laisserait supposer une absence d'opposition, voire un consensus réel. Très différents sont, bien sûr, les points de vue des autres centrales et en particulier de la CFDT, pour qui l'intérêt supérieur de la classe ouvrière peut quelquefois trouver un début de satisfaction dans l'acceptation d'une logique gestionnaire. Comme nous l'avons déjà observé, un meilleur emploi pour tous peut constituer cet enjeu supérieur même s'il passe par quelques concessions.

L'éventualité d'un consensus ou le caractère irréductible de l'opposition jalonnent bien évidemment toutes les grandes négocia-

tions de caractère national et interprofessionnel. Dans bien des cas, ce sont les conceptions de l'emploi qui sont en jeu et qui vont déterminer les chances d'aboutir. La peur viscérale de voir le résultat des luttes, qui ont fait de l'emploi autre chose qu'un simple boulot, disparaître sous la pression patronale et les justifications économiques, est bien sûr très forte. D'un autre côté, la crainte de ne plus maîtriser ce qui se passe dans les entreprises et d'être débordé par les salariés, n'est pas non plus inexistante. Les positions sont tranchées et chacun, selon son intérêt, défendra ce qu'il pense être l'orthodoxie. D'où des réactions qui peuvent paraître irrationnelles car elles ne permettent pas de déboucher sur un accord apportant, à chacun des partenaires, un avantage réel.

Si ces divergences existent, on observe cependant une pénétration progressive des syndicats dans l'univers de l'entrepreneur. Dans bien des cas, à la logique contestataire se surajoute une logique gestionnaire.

2/ Une interpénétration des domaines réservés

On assiste, d'une certaine façon, à un intérêt accru des directions pour le social et à une curiosité croissante des représentants du personnel pour les systèmes de la gestion. En effet, le patronat empiète largement sur le domaine traditionnel du syndicalisme en recherchant, chaque fois qu'il le peut, la performance sociale et la satisfaction du salarié. La mise en place de politiques d'information et de communication, la possibilité de s'exprimer, de participer à des « cercles de qualité », l'écoute des souhaits en matière de formation et de qualification, participent d'une logique toute nouvelle qui court-circuite quelque peu les syndicats. Le renforcement de la fonction personnel et les compétences accrues de la hiérarchie en matière sociale concourent aussi largement à cette reprise en main. C'est tout le « capital d'insatisfaction » que gère le syndicat, et qui fonde son pouvoir, qui en sera d'autant diminué. Si l'on ajoute à cette longue liste, le fait, que depuis plusieurs années, le patronat revendique pour dénoncer l'irréversibilité des avantages acquis, on comprend la nécessité dans laquelle peut se trouver le syndicalisme de pénétrer, à son tour, dans le domaine des directions.

Par ses liens avec les élus au Comité d'Entreprise et par sa participation directe aux négociations sur les salaires, la durée et les

conditions de travail, le syndicat acquiert un meilleur contrôle sur les décisions de production et sur la politique économique menée dans l'entreprise. Mieux informés sur les produits, les marchés, l'investissement, la situation des salariés, les syndicats participent plus activement aux plans de formation, suivent de très près l'évolution des effectifs et le travail d'appoint. En cas d'événements importants, tels que l'introduction de nouvelles technologies ou des plans de restructuration, leur rôle devient de plus en plus important.

Si des droits nouveaux sont venus enrichir leur possibilité de contrôle d'intervention et de négociation, c'est surtout un changement d'attitude qui est le plus souvent observable. Lorsqu'une information sur la gestion est recherchée, la présence de cabinets d'expertise comptable spécialisés les y aident ; leur incompétence est en fait moins dénoncée même si les procès d'intention demeurent.

Ce faisant, c'est plus sur ce qui se «trame» dans l'entreprise que sur les résultats économiques que s'oriente la contestation. On peut même, à la limite, considérer qu'il a un déplacement du terrain d'affrontement et que désormais, c'est en «amont» que les syndicats veulent être prêts à intervenir. Cela ne sera pas sans effet sur les chances d'une définition concertée des contours de l'emploi.

II - UNE NÉGOCIATION SUR LES CONDITIONS MEME DE LA PRODUCTION ET DE L'EMPLOI

Il y a, en la matière, des signes prometteurs et des propositions qui demeurent à l'état d'expérience. Car, non seulement ce sont les modalités même de la gestion et les différents compromis qui sont discutés, mais il y a quelquefois plus et des démarches concertées arrivent à repenser les fondements même des règles qui sont appliquées.

1 / *Aller plus en amont*

Il est bien certain que les négociations entre syndicats et entreprises doivent trouver des terrains et des moments privilégiés. Pendant longtemps le terrain fut celui de la distribution des résultats et le «moment» de l'affrontement faisait suite au «moment» de l'exploitation. Avec la crise, ce moment va changer ; il ne va plus

seulement se situer en aval, lors du partage du surplus, mais aussi en amont. C'est ce type de changement que les négociations des années 1980, même lorsqu'elles n'aboutissaient pas, ont progressivement mis en évidence. Selon J.-F. Amadieu, la discussion sur le temps de travail, les statuts, les mutations technologiques, «représente pour les syndicats une adhésion à un nouveau type d'organisation et de gestion «flexible» de la production. Le moment de l'intervention des salariés se situe alors dans le processus de gestion des conditions de la production. Les intérêts mutuels des partenaires sociaux se rejoignent pour que l'entreprise survive»¹. C'est là une remarque très importante ; car l'objectif commun, ce qui va faire glisser le syndicat vers des considérations de gestion, donc parler le même langage que l'entreprise, c'est bien encore une fois l'emploi.

Cette volonté d'anticipation et d'intervention, sur les modalités mêmes de la gestion du travail, conduit inévitablement à un recentrage des négociations au niveau de l'entreprise. C'est à son niveau que toute intervention devient pertinente et qu'une discussion peut aboutir à des résultats composites permettant à chacun d'y trouver un avantage. D'une certaine façon, avec l'emploi, l'objet des discussions n'est plus un jeu à somme nulle où ce que l'un gagne, l'autre le perd, mais plutôt un jeu mixte où des avantages réciproques peuvent être obtenus à condition qu'un terrain de négociation soit possible. On a beaucoup parlé, à propos des négociations récentes, de la logique du «donnant donnant», mais il est clair que, derrière cette logique, il y a en fait une avancée pour chacun des partenaires.

Cette remontée vers l'amont devrait aller plus loin si l'entreprise veut concilier le besoin de s'adapter et le souci d'une autonomie au profit de ses membres. C'est là une hypothèse mais des travaux récents, alliant la recherche théorique et l'application sur le terrain, ont progressivement fait émerger des propositions qui, si elles s'avèrent réalisables, apporteraient un début de solution à la gestion de l'emploi. Selon ces analyses, la discussion et la négociation ne doivent pas porter seulement sur l'application des règles mais aussi sur leur fondement. Et, à la limite, ce qui doit d'abord être négocié concerne les outils de gestion.

1. Amadieu J.-F., Mercier N., le débat de la flexibilité, *Sociologie de travail*, n° 2, 1986. Amadieu J.-F., *Le développement du syndicalisme d'entreprise. Quelques observations convergentes*, Thèse, Paris Dauphine, 1986.

2/ Repenser les outils de gestion

Quels que soient les assouplissements qui peuvent intervenir dans l'aménagement du temps, dans l'organisation des tâches ou dans le système de prise de décision, la totalité de l'entreprise reste en fait enfermée dans une sorte de «technologie invisible»², constituée d'outils de gestion qui sont autant de normes et de manières d'apprécier la réalité propre à l'entreprise. Cette «technologie» encadre, non seulement le travail de tous, c'est sa finalité première, mais aussi le travail des dirigeants de l'entreprise, ils commandent inévitablement les choix possibles et les actions à entreprendre sans laisser la place à rien d'autre. Non seulement les responsables sont «esclaves» de leurs outils, mais surtout ceux-ci ne reflètent pas toujours parfaitement la réalité.

Ces règles de gestion, en réduisant la réalité, peuvent compromettre la réalisation d'objectifs économiques majeurs. Ainsi, par exemple, dans la gestion d'un atelier, les critères de gestion et donc d'optimisation peuvent être exclusivement fondés sur le taux d'occupation de la main-d'œuvre directe, alors qu'en fait les coûts-machines, avec l'automatisation, deviennent beaucoup plus élevés et rendent négligeables les coûts salariaux. D'autres exemples pourraient être aussi cités et concernent les systèmes de classification, les plans de formation ou les grilles de rémunération.

L'essentiel de l'analyse va résider dans des propositions concrètes. Selon M. Berry et C. Midler³, la seule issue, pour faire en sorte que chacun ne soit plus «instrumenté» et que la gestion tienne compte des réalités, consiste à redonner à chaque acteur, non pas une simple marge de manœuvre, mais la capacité de négocier et de renégocier les règles qui définissent, organisent et évaluent le travail. C'est de cette exigence que peut résulter un réel consensus.

Pour reprendre une expression des auteurs, il s'agit d'une régulation du consensus de type négociatoire, fondée sur des procédures d'analyses permanentes de la réalité de l'entreprise. La réalité est plus complexe et les outils sont réducteurs; c'est là une bana-

2. Berry M., *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion de l'école polytechnique, Paris, 1983.

3. Midler C., Les concepts au concret. Réflexion sur les liens entre système technique et système de gestion, in *Le travail*, Salais R. et Thévenot L., Eds INSEE Economica, Paris, 1987.

lité... mais les conséquences que l'on doit en tirer sont plus originales.

Selon M. Berry, pour se doter d'outils d'analyse du complexe, il faut trouver de nouvelles modalités de constitution de ces outils, qui vont être des modalités négociées et qui vont faire en sorte que l'ensemble des agents puisse être en position de s'exprimer sur la réalité, parce qu'elle est complexe et localisée autour de chaque agent. L'exigence d'une telle démarche est, on le voit, considérable puisque l'innovation réside dans la manière de concevoir les outils plus que dans la façon de les faire accepter. C'est ainsi un rapport aux outils (et donc au pouvoir) qui doit être modifié de manière à ce que ceux-ci ne dominent plus les agents et leur restituent leur rôle d'acteur.

Cette ultime proposition, qui ferait participer l'individu à une appréciation évolutive du travail à accomplir et, à la limite, à sa propre évaluation, peut avoir un caractère quelque peu utopique. Il serait maître des conditions de sa propre subordination, tout en gérant son travail en fonction des défis de l'environnement. Quoi de plus parfait pour refaire du travail un véritable emploi... de soi-même!

conclusion

En nous plaçant résolument dans l'optique de l'entrepreneur, nous avons quelque peu négligé cette dimension globale de l'emploi qui continue à revêtir la forme dramatique du chômage.

Se poser alors la question des contours de l'emploi, lorsque le nombre de chômeurs s'accroît d'une manière inexorable, peut paraître bien dérisoire. Car, pour beaucoup, un simple «boulot» serait déjà un soulagement inespéré. On peut même estimer qu'une réflexion sur les politiques économiques à mettre en œuvre, aurait peut-être été plus utile. L'emploi de demain sera bien sûr la conséquence des politiques nationales et internationales, mais il ne sera pas que cela. En effet, et c'est ce que nous avons tenté de montrer tout au long de ce livre, l'emploi n'est pas le résultat d'une seule relation mécanique, qui ferait l'impasse sur ce qui se passe au sein de l'entreprise. Celle-ci a une autonomie et on ne saurait la considérer comme un simple organe de transmission des situations imposées par le marché.

Selon nous, l'entrepreneur peut interférer dans cette relation mécanique et façonner, en fonction de ses exigences, le travail dont il aura besoin. La crise n'est pas seulement une insuffisance prolongée de la demande adressée à la firme. Elle se traduit aussi par une impossibilité de prévoir les différents états de cette demande et on comprend dès lors la tentation de tout entrepreneur : tirer parti de l'incertitude pour modifier d'une façon déterminante la relation de travail.

C'est à ce niveau-là que se situe notre contribution. Elle s'efforce de mieux comprendre et conduit à une forme de mise en garde. La compréhension provient des justifications, souvent incontournables, qui conduisent l'entrepreneur à gérer différemment le travail pour ne pas mettre en jeu la survie de toute l'entreprise. Mais, dans cette recherche d'une meilleure adaptation du travail, l'entrepreneur risque de perdre de vue le contenu de l'emploi pour ne se fier qu'à une logique strictement économique qui appréhende en fait très mal la réalité de la relation de travail. C'est là, bien sûr, qu'intervient la dénonciation. Rechercher une flexibilité tout azimut, c'est inévitablement créer des situations sociales dangereuses et se cantonner dans une vision à très court terme du travail. Préférer le boulot à l'emploi et se fier aux arbitrages permanents du marché, ne constituent pas les vraies issues pour l'entreprise et, a fortiori, pour la société.

Selon nous, l'amélioration de la compétitivité qui peut, à terme, avoir un effet positif sur le niveau global de l'emploi, passe par le maintien d'une relation d'emploi même si certaines composantes du travail doivent être assouplies. Dans une stricte perspective de gestion, un salarié intégré à une organisation, qui sait que son sort n'est pas sans arrêt remis en cause par les fluctuations du marché, contribuera d'une manière plus efficace à la productivité de l'entreprise.

L'emploi est aussi une réalité individuelle dont les contours se modifient sans cesse et dont il était nécessaire de borner la signification. Si l'emploi c'est d'abord le travail, ce n'est pas seulement cela et le bonheur «de faire» peut prendre une autre dimension si l'emploi garde une certaine richesse. Lorsque l'entreprise arrivera à mieux concilier les impératifs de son environnement avec une gestion concertée de l'emploi, elle aura fait un premier pas vers l'amélioration de la situation générale du marché du travail. Telle n'est pas, cependant, sa finalité, mais l'on peut voir, dans le récent développement d'une gestion préventive de l'emploi, un début de conciliation. En effet, si l'entrepreneur a des difficultés à mettre en place une prévision économique fiable, il peut au moins faire en sorte de ne pas être pris au dépourvu face à ses propres ressources humaines¹. Celles-ci ont besoin de sécurité mais risquent de produire

1. Besseyre des Horts C.-H., *Gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1987.

de l'inertie si personne ne les pense à l'avance et n'est capable d'extrapoler et d'agir dans le sens de leur adaptation permanente. L'emploi ne peut se maintenir que s'il existe une véritable politique de personnel, axée sur la connaissance, la prévision et le développement des ressources humaines. Cette gestion préventive ne saurait être une planification mais plutôt un souci incessant de réaliser des scénarios sur les qualifications, les structures d'emploi, à partir des potentiels et des souhaits de chacun.

Il est clair qu'une telle démarche n'est pas sans exigences, mais celles-ci nous apparaissent comme les conditions d'un meilleur engagement de l'entreprise à l'égard de l'emploi. Cet engagement sera d'un risque limité si l'entreprise fait l'effort d'anticiper ce que sera son propre devenir économique. C'est en fonction de cette extrapolation que l'entreprise pourra se doter aujourd'hui de l'emploi dont elle aura besoin demain pour être en harmonie avec les modifications de longue période, tout en réagissant à l'incertitude du quotidien.



Imprimé en France
Imprimerie des Presses Universitaires de France
73, avenue Ronsard, 41100 Vendôme
Avril 1988 — N° 33 499

