Les systèmes d'emploi aux Etats-Unis :

Modèles en concurrence et travail précaire(1)

par Paul Osterman (*)

Aux Etats-Unis, deux schémas de marché interne du travail coexistent. Le modèle de relation industrielle s'applique au travail des ouvriers, travail organisé en une série de postes étroitement définis où la sécurité d'emploi formelle n'existe pas mais où les licenciements éventuels sont organisés en ordre inverse d'ancienneté. Le modèle de confiance salariale allie des procédés administratifs plus souples et plus personnalisés à un engagement plus grand vis-à-vis de la sécurité de l'emploi. Il concerne les cadres mais s'applique également à un certain nombre d'ouvriers rémunérés sur une base annuelle, mensuelle ou hebdomadaire. Quels sont les avantages et les inconvénients de ces deux modèles et quelle possibilité a-t-on ou non de s'en écarter ? Aujourd'hui, on ne peut affirmer l'émergence d'un schéma unique, les deux modèles s'entrecroisent. Les nouvelles technologies modifient les systèmes de classification et pousseraient plutôt l'entreprise vers un modèle de confiance salariale. Ce modèle reste cependant difficile à mettre en œuvre car l'entreprise ne peut assurer seule la sécurité de l'emploi.

Si la dernière décennie et demie a été difficile pour beaucoup d'individus, pour les entreprises américaines ce fut une période de brutales désillusions. Les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, suivis des graves crises de 1975, 1980 et 1981, ont fait germer l'idée que le terrain économique n'avait rien de stable. Cependant, le malaise était plus profond. Pour la première fois depuis la Dépression apparut le sentiment général que le « style américain » en affaires n'était pas à la hauteur, que d'autres pays nous avaient largement dépassés en matière de gestion, de productivité et de qualité. La perte de parts de marché au profit de concurrents étrangers, le déficit du commerce extérieur, nous rappellent quotidiennement que sur de nombreux marchés d'autres semblent mieux réussir que nous.

Il y a presque autant d'explications à ce revirement qu'il y a de commentateurs et d'experts, mais en tête de pratiquement toutes les listes, on trouve la gestion des ressources humaines. Le contenu de l'accusation varie cependant selon la perspective où se place le plaignant. Les directions « musclées » des indus-

(1) Cette communication est une synthèse du livre Employment futures : Reorganization, Dislocation and Public Policy, New York, Oxford University Press, 1988.

(*) *Sloan School of Management - MIT.*

Traduction : Danielle LE ROUX.

tries de cols bleus allèguent que les salaires sont trop élevés et les réglementations trop rigides. Une critique plus modérée incrimine les bas niveaux de participation et d'engagement des travailleurs américains, comparés par exemple à la loyauté (peut-être idéalisée) des salariés japonais envers leurs entreprises. Dans le monde des cols blancs, les accusations vont des doléances sur la surabondance du personnel et sur les couches administratives superflues, jusqu'aux impressions désagréables que les entreprises ont étouffé la créativité et le dynamisme.

Bien que le ton et le contenu de ces observations soient variables, elles ont en commun l'idée que les pratiques des entreprises américaines en matière d'emploi ont besoin d'être améliorées. La conséquence en est une explosion d'innovations peut-être inégalée depuis la transformation des relations du travail par le mouvement syndical et la législation issus de la grande crise de 1929. Les exemples abondent : négociations agressives où les entreprises obligent les syndicats à accepter d'importantes modifications dans les règles de travail ; cercles de qualité largement admis et pour lesquels l'intérêt ne cesse de croître, de même que pour d'autres stratégies visant à impliquer les employés dans la prise de décisions au niveau de l'atelier ou du bureau ; licenciements sur une grande échelle touchant des postes d'encadrement jusque là assurés de la sécurité d'emploi ; recours croissant au travail intérimaire, à la sous-traitance et à d'autres mécanismes visant à déplacer l'emploi vers l'extérieur de l'entreprise ; nouveaux engagements sur la sécurité de l'emploi et envers des programmes de formation conjointe direction-personnel destinés à crédibiliser les engagements pris ; nouvelles stratégies de compensation comprenant la rémunération du savoir ou de la performance, et d'autres dispositifs destinés à répartir les bénéfices dus aux améliorations de la productivité.

La quantité d'innovations évoquées plus haut a été considérable, l'intérêt et la préoccupation restent aigus et il paraît clair que le système de gestion des ressources humaines dans beaucoup d'entreprises est en cours de transformation. Ce qui est problématique, c'est l'orientation et les conséquences de ces évolutions. Comme le suggère la liste énumérée plus haut, il n'y a aucun moyen simple de caractériser les innovations récentes et en fait, une grande partie d'entre elles met en évidence des tendances et des stratégies opposées. Des négociations musclées ne sont pas compatibles avec des efforts pour susciter l'implication et la loyauté par des stratégies de participation des travailleurs. Les licenciements et le recours aux intérimaires n'ont rien à voir avec des promesses de sécurité d'emploi et de gros investissements en faveur de la formation.

La seule conclusion que nous puissions tirer, c'est qu'il se passe quelque chose et que ce « quelque chose » est de grande ampleur. Les entreprises considèrent qu'elles ont des problèmes et élaborent des stratégies pour les résoudre. Les leçons qu'on peut en tirer ne sont pas encore bien claires. Pour comprendre les événements, et plus précisément le sujet qui nous occupe ici — les nouvelles formes d'emploi —, il nous faut prendre un peu de recul et construire un cadre pour interpréter le « problème » et pour saisir la nature des différentes solutions. Un tel cadre nous permettra peut-être d'y voir plus clair et de faire ressortir les questions essentielles et les conséquences des choix qui se font.

Les caractéristiques des systèmes d'emploi internes aux entreprises

La manière la plus utile de comprendre les tendances des pratiques d'emploi est de placer ces évolutions dans le contexte du marché interne du travail de l'entreprise. Un marché interne du travail se définit par les règles, les procédés administratifs qui régissent l'utilisation du travail (2). Les pratiques de recrutement et de promotion en sont un exemple simple : pour certains postes dans certaines entreprises, on peut n'être recruté qu'au bas de l'échelle et tous les autres postes de cette échelle sont pourvus par la promotion de titulaires, alors que dans d'autres entreprises la même échelle peut être ouverte sur l'extérieur à différents niveaux. Ces schémas différents ont des implications importantes pour : la sécurité d'emploi (dans le premier cas, les titulaires jouissent de la sécurité d'emploi et tout licenciement se fait en ordre inverse d'ancienneté), la formation (le premier cas suppose une importante formation interne, alors que le second implique souvent une formation dans des organismes externes, tels que des écoles) et pour l'adaptabilité au changement (une entreprise qui n'a que des engagements limités vis-à-vis de ses titulaires peut plus facilement modifier l'éventail des qualifications et la taille de ses effectifs).

Bien que l'expression « marché interne du travail » soit parfois appliquée à un schéma particulier — le système d'échelle fermée fondée sur l'ancienneté, système qui caractérise une grande partie de l'industrie lourde américaine —, il est plus utile d'admettre que toutes les entreprises ont des règles et des méthodes, mais qu'elles varient considérablement. Le travail de

(2) Les deux articles classiques de Clark Kerr, « The Balkinization of Labor Markets », in E. Wight Bakke, *Labor Mobility and Economic Opportunity* (Cambridge : MIT Press), 1954, pp. 92-110, et de John T. Dunlop, « Job Vacancy Measures and Economic Analysis », in National Bureau of Economic Research, The Measurement and Interpretation of Job Vacancies, (New York : Columbia University Press), 1966. L'ouvrage de Peter Dœringer et Michael Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* (Lexington : D.C. Heath), 1972, a placé le concept au centre du débat actuel.

bureau sans perspective et à forte rotation est régi par un ensemble de règles, tout comme le sont des emplois plus stables ; mais les règles et les méthodes sont différentes. De même, les emplois de cols blancs ainsi que les emplois de cols bleus sont ancrés dans un marché interne du travail. Par exemple, dans beaucoup d'entreprises, les cadres dirigeants travaillent selon le même type d'échelles structurées que les ouvriers qualifiés, alors que les informaticiens programmeurs peuvent changer d'entreprise avec la même fréquence que les ouvriers très qualifiés dans le bâtiment.

La plupart des entreprises ont des règles et des méthodes très nombreuses, textes à usage interne volumineux et des revues professionnelles qui s'appliquent à les développer et à les peaufiner. Cependant, au risque de simplifier à l'excès, il est utile pour notre propos de distinguer cinq catégories qui, prises ensemble, définissent le marché interne du travail pour un ensemble de postes.

1. Classification du travail et définition du travail

Cette catégorie regroupe les règles qui indiquent que les postes sont définis de façon précise ou de façon vague (c'est-à-dire, s'ils comprennent peu de tâches ou beaucoup) et que les définitions de postes sont rigides ou au contraire souples (c'est-à-dire, si un individu qui fait un travail X n'accomplit que certaines tâches, ou s'il effectue d'autres travaux).

2. Déploiement

Il s'agit des règles qui concernent la manière dont les employés peuvent être déplacés de poste en poste à l'intérieur de l'organisme. Par exemple, dans certaines sociétés l'ancienneté est déterminante pour le droit de postuler, alors qu'ailleurs, la direction a toute latitude pour un redéploiement du personnel.

3. Sécurité d'emploi

Certaines entreprises fonctionnent avec des promesses explicites ou implicites de sécurité d'emploi à vie ; d'autres ne promettent rien au-delà du paiement du travail au jour le jour. Dans certains endroits, les licenciements tiennent compte de l'ancienneté et appliquent des règles très précises en cas de réduction d'effectifs, alors qu'ailleurs la direction est libre de licencier qui elle veut.

4. Règles salariales

La distinction majeure qui est faite ici est de savoir si les salaires sont liés aux postes ou aux individus. Dans le premier cas, tous les individus d'une classification donnée du travail reçoivent un salaire donné ; dans le deuxième cas, une combinaison particulière de qualités personnelles (qualification, diplômes, performance) et d'ancienneté déterminent les salaires sans que soient pris en compte l'ensemble des tâches qu'accomplit l'individu à ce moment-là.

Ce qu'il faut bien comprendre au sujet de ces règles, c'est qu'à l'intérieur d'une entreprise donnée, elles s'assemblent parfaitement selon une logique cohérente. Par exemple, dans les entreprises où la sécurité d'emploi est garantie à vie, il y aura probablement moins de classifications de poste et elles seront moins restrictives que dans des entreprises où la règle est de recruter et licencier. La logique sous-jacente est que les classifications rigides de poste représentent une forme de sécurité ou de protection (dans la mesure où de telles règles limitent les possibilités pour la direction de réduire l'emploi en fusionnant des postes et où, en cas de réduction de postes, l'ancienneté ajoutée à ces classifications permet d'instaurer un contrôle des individus à risque). Dans un contexte où la sécurité d'emploi est assurée par d'autres mécanismes, les classifications rigides sont alors moins nécessaires. On pourrait faire une comparaison analogue en ce qui concerne la relation entre les règles appliquées au déploiement et à la sécurité d'emploi. Dans le même ordre d'idées, on peut également voir que dans des situations où les salaires sont liés à des travailleurs spécifiques, la classification des postes est moins rigide que lorsque les salaires sont largement déterminés par le contenu du travail.

Si nous interprétons les politiques de ressources humaines comme des systèmes de marchés internes du travail, avec des règles qui couvrent les quatre champs définis plus haut, nous avons alors un cadre pour comprendre les innovations qui sont actuellement à l'essai. Ainsi par exemple, le recours croissant aux intérimaires peut être considéré comme une volonté de transformer les règles qui s'appliquent à un poste précis : un poste interne, stable, avec une certaine sécurité d'emploi et des possibilités de formation devient ainsi une simple relation recrutement-licenciement sans aucun engagement. Les efforts visant à augmenter la sécurité d'emploi en contrepartie d'un assouplissement des classifications de poste, peuvent également être lus comme des tentatives pour transformer le marché interne du travail de cette tâche.

Deux modèles principaux de marchés internes

L'argumentation centrale est ici l'utilité évidente de poser le problème des entreprises comme un problème de choix entre d'autres modèles de marchés internes du travail. La confusion, les expériences et notre incertitude quant à l'orientation du changement naissent d' un sentiment général que les modèles traditionnels des structures du marché interne du travail sont insatisfai-

sants. Le fait de savoir quel modèle serait approprié ne suscite pas cependant le même consensus.

Le modèle de relation industrielle

Il représente la manière dont est organisé le travail des cols bleus ; elle est devenue la norme grâce au fort syndicalisme qui a suivi la Dépression, norme qui s'est consolidée durant la prospérité d'après-guerre (3). Dans ce modèle, le travail est organisé en une série de postes étroitement définis, selon des règles de travail précises et des responsabilités liées à chaque classification. Les salaires sont liés aux postes et le salaire d'un individu est donc déterminé par sa classification. La possibilité pour la direction de muter les individus d'un poste à un autre peut varier selon les situations, mais le cas typique est que les promotions, comme les glissements horizontaux, sont limités par des conditions d'ancienneté et le consentement des travailleurs. En fait, il n'y a pas de sécurité d'emploi formelle et il est entendu que la direction est libre de modifier le volume des effectifs à son gré. Néanmoins, les licenciements éventuels sont généralement organisés en ordre inverse d'ancienneté.

Bien que la structure de ce modèle soit issue du développement des syndicats, il ne faudrait pas en déduire que le modèle se limite à de telles situations. La crainte inspirée par les syndicats, les pressions du gouvernement en faveur d'une uniformisation (4) et l'imitation se sont conjuguées pour étendre le modèle à l'ensemble de l'économie (5). Une étude récente sur des entreprises dépourvues de syndicats a montré que les systèmes de licenciements et de promotion fondés sur l'ancienneté étaient très répandus, même en l'absence de conventions formelles. Ce modèle possède une forte logique interne et se met en place d'une manière cohérente, condition nécessaire que nous évoquions plus haut. Puisque les salaires sont liés aux postes, il faut que les postes soient soigneusement définis, de façon à ce qu'on sache bien qui effectue telle tâche et donc qui a droit à tel salaire. De même, alors que le système n'assure aucune sécurité d'emploi globale (la direction peut modifier à son gré le volume des effectifs), la sécurité individuelle est fondée sur un système de promotion qui s'appuie sur l'ancienneté ; pour que ce système fonctionne, il faut des classifications de postes très précises. De surcroît, ce système s'est imposé en partie parce qu'il était séduisant à plusieurs niveaux, tant pour les directions que pour les personnels. Dans son étude approfondie de l'industrie automobile américaine, Harry C. KATZ définit ce modèle comme étant « un contrôle des postes » et note que *« pour le patronat, l'optique de contrôle des postes a rempli une fonction importante : celle de contenir la pénétration, par les syndicats et les travailleurs, de domaines considérés comme des chasses gardées du patronat... »*. Par ailleurs, le syndicalisme centré sur le contrôle des postes était en accord avec l'adhésion du patronat à la gestion scientifique, qui proclamait les avantages de l'autorité, de la surveillance et une définition précise des responsabilités des travailleurs (6).

Pour les travailleurs, le système a l'immense avantage de créer la sécurité dans un contexte d'insécurité. Etant donné les fluctuations de la demande et le droit incontesté qu'a la direction de licencier les employés, le modèle de contrôle de postes utilise l'organisation du travail comme un bouclier. Les définitions rigides des postes signifient que la direction ne peut pas réduire le personnel en réorganisant les tâches ou en fusionnant les postes ; le volume de travail est ainsi réglé (voire maintenu) par le système. Le système de réduction, basé sur les postes, suppose également que les éventuels licenciements sont effectués d'une manière impartiale où le seul critère pertinent est l'ancienneté. Cela évite le favoritisme et permet en même temps aux travailleurs de faire des projets et d'évaluer leur degré de sécurité. Il y a évidemment un prix à payer pour ce modèle, notamment la difficulté à modifier l'organisation du travail en cas de transformation technologique ou d'autres pressions. Cette difficulté vient de la logique même du système et de la légitimité morale qu'elle a acquise au cours du temps, légitimité qui ajoute à son poids. Ces difficultés ont cependant longtemps paru mineures, comparées à la logique et à la stabilité du modèle industriel. Nous verrons bientôt que cette appréciation est peut-être en train de changer.

Une grande partie des recherches menées en économie du travail et relations du travail ont porté sur le travail des ouvriers et il est donc plus difficile de décrire le modèle du marché interne du travail salarié. Comprendre ce modèle est néanmoins important pour trois raisons : il décrit le schéma d'emploi d'un grand nombre de travailleurs ; il dépasse largement le monde des cols blancs pour atteindre bon nombre d'usines novatrices ; certaines de ses caractéristiques, enfin, représentent l'orientation que le patronat tente de donner au travail en général.

(3) Pour l'historique de l'émergence de ce modèle, voir Sanford Jacoby, *Employing Bureaucracy*, (New York : Columbia University Press), 1985.

(4) Par exemple, l'assurance chômage est structurée de façon à encourager les licenciements et décourager le travail à temps partiel.

(5) Au sujet de l'étendue qui relie le phénomène à des institutions plus générales de « régulation » macro-économique, voir Michael J. Piore et Charles Sabel, *The Second Industrial Divide*, (New York : Basic Books), 1984.

(6) Harry C. Katz, *Shifting Gears*, (Cambridge : MIT Press), 1984. p.44.

Le modèle de confiance salariale (7)

Il allie des procédés administratifs plus souples et plus personnalisés à un engagement plus grand vis-à-vis de la sécurité d'emploi.

Bien que les individus aient des descriptions de postes, tout comme les ouvriers ont des règles de travail, ces descriptions ne sont pas destinées à avoir un pouvoir légal ou coutumier. Elles peuvent être remaniées par les supérieurs hiérarchiques et les employés sont prêts à assumer les nouvelles tâches qui leur sont confiées. De plus, les échelles clairement définies et les schémas de promotions qui caractérisent l'industrie n'existent pas ici. Un observateur par exemple, a pu constater dans ses entretiens que « *des personnes occupant le même poste [dans la même entreprise] étaient en désaccord sur la place de ce poste dans le plan d'organisation des carrières. Vingt directeurs de la distribution avaient identifié sept filières vers leur poste... et ils pensaient que ce poste pouvait permettre trois mutations vraisemblables et sept improbables.* » (8)

La souplesse des déroulements de carrière et des descriptions de poste est compatible avec un autre aspect de ce système, à savoir le rôle accru des éléments individualisés dans la fixation des salaires. Il y a un champ beaucoup plus large pour les éléments de mérite, et le salaire de deux individus occupant le même poste peut varier de façon importante (9). Autrement dit, le système de rémunération en vigueur dans l'industrie, où le facteur dominant est le contenu du travail, est beaucoup moins répandu dans le modèle de confiance salariale.

Si des classifications rigides et une confiance dans des procédés non individualisés sont la clef de la sécurité d'emploi et de l'assentiment des travailleurs dans le système industriel, quels en sont les équivalents dans le modèle de confiance salariale ?

Un des thèmes récurrents de la littérature consacrée à ce sujet, que Selig PERLMAN a été le premier à évoquer, est celui de la perception du travail. Alors que les cols bleus insistent essentiellement sur leurs perspectives limitées et leur conscience collective, les cols blancs sont plutôt des individualistes qui croient que leur travail finira par être récompensé et qu'aucune limite artificielle ne peut entraver le succès individuel. De ce point de vue, donc, le système d'emploi salarié fonctionne parce que sa souplesse et sa fluidité ne sont pas perçues comme des menaces.

Il est très probable que beaucoup d'employes du système salarié partagent ce point de vue et qu'ils sont donc prêts à renoncer aux protections inhérentes au modèle industriel. Cela ne peut pas être la seule explication cependant, car — et c'est un point important — le système salarié ne s'applique pas uniquement aux cols blancs. Comme nous le verrons bientôt, bon nombre d'employeurs éminents appliquent le modèle de confiance salariale aussi bien aux cols bleus qu'aux cols blancs. De plus, beaucoup de cols blancs sont très intéressés par la sécurité d'emploi et par une protection contre des actions administratives arbitraires.

C'est la sécurité d'emploi qui forme le modèle de confiance salariale. Dans ce modèle, les individus, une fois passée la période de stage, peuvent espérer un emploi à vie dans l'entreprise. Contrairement au modèle industriel où il est explicitement entendu que l'entreprise ajustera la taille de ses effectifs pour répondre aux conditions du marché ou aux changements technologiques, la promesse implicite dans le système salarié est qu'il n'y aura tout simplement pas de licenciements ou que l'entreprise fera tout son possible pour les éviter.

Ce dernier point, à savoir que des promesses formelles ne sont pas nécessaires, est très important : sans cela, le champ du modèle de confiance salariale serait limité. Ce qui est fondamental, c'est que les employés sont convaincus de la sincérité de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la stabilisation de l'emploi, au point d'accepter de fournir le degré de flexibilité qui représente la récompense de l'entreprise dans ce système. Nous appellerons ce phénomène « le serment de sécurité ». Le niveau exact de sécurité pourra varier d'une situation à une autre, selon la nature de l'industrie, l'historique de l'entreprise et aussi d'autres variables.

Le modèle de confiance salariale caractérise de façon évidente le monde des cols blancs (c'était du moins le cas jusqu'à ces dernières années, nous étudierons l'hypothèse plus tard). Les plans de carrière de la plupart des cadres et de beaucoup d 'experts de l'administration sont correctement captés par le modèle. Cependant, il y a toujours eu quelques entreprises américaines qui se sont écartées du modèle industriel dominant pour leurs cols bleus. Dans les années 1920, l'exception s'appelait « le capitalisme social » et constituait un effort pour favoriser une alternative aux syndicats (10). Durant l'après-guerre,

(7) Aux Etats Unis, l'« emploi salarié » se réfère à la fois aux ouvriers et aux cols blancs qui sont payés sur une base annuelle, mensuelle ou hebdomadaire et non sur une base horaire.

Le terme « salariel model » ne se réfère pas au système de paiement en soi mais plutôt au statut de travail qui s'apparente plus aux cadres « professional » et aux cadres cols blancs qu'au travail ouvrier type rémunéré à l'heure. Cependant, le modèle que j'utilise ici s'applique à la fois aux cadres et à un certain nombre d'ouvriers organisés de la manière dont je le décris.

N.d.T. Nous traduirons « salaried model » par modèle de confiance salariale.

(8) Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York : Basic Books), 1978, p.132.

(9) Pour des données sur l'importance du mérite dans ces contextes, voir Paul Osterman, « White Collar Internal Labor Markets », in Thomas kochan, ed.

Challenges abd Choices Facing American Labor (Cambridge : MIT Press), 1985, pp. 175-192.

(10) Pour une analyse du capitalisme social voir David Brody, « The Rise and Decline of Welfare Capitalism », in David Brody, *Workers in Industrial America ; Essays on the Twentieth Century Struggle* (New York : Oxford University Press), 1980, pp. 48-81.

l'alternative a pris la forme d'une application du système salarié aux usines. En échange de règles de travail souples, et de l'acceptation des prérogatives patronales en matière de déploiement, ces entreprises offrent à leurs travailleurs la sécurité de l'emploi. L'exemple le plus connu est probablement celui d'IBM, une entreprise qui n'a jamais connu de licenciements. Le directeur du personnel d'IBM a décrit la nature du marché conclu en ces termes : « *Nous pensons que si le personnel ne craint pas les licenciements, il est plus à même d'adopter les changements que nous leur demandons.* » (11).

Pour faire fonctionner ce modèle, IBM emploie un certain nombre d' « amortisseurs », tels que les intérimaires, les heures supplémentaires et l'extériorisation du travail ; ainsi, lorsque la demande baisse, les « amortisseurs » peuvent être mis au chômage et le travail peut être ramené au noyau régulier des effectifs. De plus, IBM pratique très largement la formation et le recyclage, et se propose de financer sur une très grande échelle le redéploiement de ses effectifs dans de nouveaux sites en différents endroits du pays.

Le choix entre les deux modèles

Les catégories et les choix esquissés plus haut ne sont intéressants que s'ils correspondent aux véritables dilemmes et décisions auxquels sont confrontées les entreprises. On peut prouver l'importance de ces décisions en montrant qu'il y a bien conflit entre les objectifs et que des échanges sont donc nécessaires.

Les systèmes de relation industrielle et de confiance salariale partagent certains traits communs : le personnel passe une grande partie de sa carrière dans l'entreprise, laquelle assure la formation (et donc la socialisation). La différence majeure réside dans les types de flexibilité du modèle. Le modèle industriel permet aux entreprises de réduire les effectifs quasiment à leur gré pour répondre aux variations du marché. Il y a des limites à la volonté des entreprises de prendre cette direction, dans la mesure où elles ont parfois beaucoup investi dans la formation interne, mais au bout du compte, l'entreprise est bien libre de licencier du personnel. Le prix à payer pour cette liberté est l'étroitesse des classifications de poste, qui est inhérente au système. Quand les classifications correspondent raisonnablement aux conditions requises pour accomplir les tâches, le prix est alors peu élevé. Par contre, lorsque le travail est variable (comme c'est le cas pour beaucoup d'emplois de cadres), ou lorsque la technologie évolue, le prix peut en être élevé.

Les tensions entre les avantages et les inconvénients des deux modèles constituent l'un des débats actuels. Un autre point largement débattu est de savoir s'il est possible de s'éloigner des deux modèles, chacun ayant ses propres rigidités, et de faire en sorte d' augmenter la quantité de travail effectué suivant des dispositions encore plus souples. C'est dans ces termes qu'on peut comprendre l'essor du travail à temps partiel, des prestataires de travail intérimaire et des autres formes de travail extérieur flexible. Cela représente un effort pour étendre le modèle secondaire du marché interne du travail, que nous avons déjà évoqué rapidement (12). Ces schémas de marché interne du travail comportant peu d'engagements et un taux de rotation élevé, maximalisent la flexibilité. Cela se fait cependant aux dépens de la fiabilité dans la mesure où ce type de travailleurs a tendance à avoir une loyauté minimale envers l'entreprise et n'a pas été socialisé selon les normes de l'entreprise.

Ce qui confère un intérêt particulier à ces choix — entre le système de relation industrielle et le système de confiance salariale, d'une part, et entre ces deux options et des systèmes secondaires d'autre part —, c'est qu'on voit depuis quelques années, peut-être pour la première fois depuis la Grande Dépression, des signes largement répandus montrant que les structures du marché interne du travail sont en train de changer. Les forces qui ont permis cette évolution, les difficultés des entreprises lorsqu'elles tentent de modifier leurs dispositifs d'emploi et les conséquences pour le bien-être des travailleurs constituent la suite de la présente communication.

Des modèles eux-mêmes soumis à pression

Examinons d'abord les pressions exercées sur les deux modèles dominants. Nous verrons que le modèle industriel subit de très fortes pressions de différentes origines. D'un côté, les nouvelles technologies modifient les systèmes traditionnels de classification de poste, et poussent l'entreprise vers un modèle de confiance salariale plus flexible, avec des structures de poste élargies et une implicite sécurité d'emploi. Il y a néanmoins des contreparties — une incertitude macroéconomique, l'idéologie patronale — qui rendent problématique la promesse de sécurité d'emploi et poussent les entreprises vers une rotation plus élevée et des systèmes moins onéreux. Les employeurs subissent des tensions d'une origine différente pour le travail des cols blancs. Ces emplois sont déjà organisés selon le modèle de confiance salariale. Mais le modèle est quelque peu exposé, dans la mesure où les pressions de la concurrence et la nature des nouvelles technologies mènent aux réductions d' emplois et jettent ainsi le discrédit sur l'aspect sécuritaire du modèle.

---

(11) Theodore E. Grosskopf Jr., « Human Resource Planning Under Adversity », *Human Resource Planning*, p. 45.

(12) Dans la littérature sur la dualité du marchés du travail, la convention veut qu'on distingue entre entreprises primaires et secondaires. Nous utilisons le terme secondaire dans un sens différent pour désigner des familles d'emplois instables, à rotation élevée, à l'intérieur des « entreprises primaires ». Voir Osterman, « Choice of Internal Labor Markets », *op. cit.* for a further discussion of these issues.

Les pressions sur le modèle de relation industrielle

Le modèle de relation industrielle, malgré ses avantages et sa dominance très fortement enracinée, est constamment attaqué ; la plupart des innovations en matière de politique des ressources humaines, au cours de la dernière décennie, peuvent être lues comme autant d'efforts pour s'éloigner de ce modèle et pour le transformer. Deux raisons fondamentales à cela : la première est que le système tend à devenir onéreux et que les coûts salariaux pèsent de façon croissante sur les entreprises ; la deuxième raison est que le système est mal adapté et ne facilite pas l'introduction de technologies qui sont un véritable défi aux traditionnelles classifications de postes, mais c'est bien cela qui caractérise bon nombre d'innovations.

Ce système de relation industrielle est vulnérable en cas d'augmentations de salaire imprévues, qu'on appelle en Europe le « dérapage des salaires », car les salaires des différents postes sont très étroitement liés. Cela vient de la tendance qu'a le système à lier les salaires à des intitulés plutôt qu'à des individus. Dans un système typique, les salaires sont établis d'après des multiples fixes (inférieurs ou supérieurs à un) de quelques postes clés, et ces ratios tendent à devenir assez rigides puisqu'avec le temps ils prennent une valeur de norme pour le personnel (13). De plus, des schémas analogues avaient tendance à se développer dans les entreprises lorsque des concurrents ou des sociétés, ayant une gamme de qualifications semblables, étaient repérés comme des points de comparaison valables pour fixer le niveau correct des salaires. La conséquence en est que les augmentations, dans une partie du système, tendent à se répercuter largement : en effet, les comparaisons externes conduisent à des augmentations comparables dans plusieurs entreprises, et les structures internes propagent l'augmentation à l'intérieur de la société. Un tel système est acceptable à condition que le dérapage des salaires se généralise à tous les concurrents potentiels. Dans ce cas, les salaires sont « retirés de la course », soit par les syndicats, soit par le système plus largement défini des relations du travail. Ce qui a rendu ce système inacceptablement coûteux, est l'ouverture accrue de l'économie des Etats-Unis à la concurrence étrangère — généralement celle de pays dont les salaires sont inférieurs aux nôtres. La structure des salaires ne s'applique évidemment pas à l'étranger et les entreprises américaines sont donc obligées de tenir davantage compte des coûts. La conséquence en est un refus croissant d'accepter les schémas traditionnels de salaires pour un ensemble d'entreprises (ainsi, les compagnies de caoutchouc ont mis fin à leur pratique traditionnelle qui consistait à calquer leurs accords salariaux sur ceux des sociétés de l'automobile) et des efforts généralisés pour réduire les niveaux des salaires par le biais de « marchandages de concession » évoqués plus haut.

Plus importantes peut-être que les efforts pour changer les niveaux de salaires, ont été les tentatives pour modifier les mécanismes de fixation des salaires à l'intérieur de l'entreprise. On y trouve des moyens traditionnels comme le recours croissant aux critères de mérite, ou même le travail aux pièces et des dispositifs plus nouveaux tels que la « rémunération des connaissances » où le salaire des travailleurs est lié à leur niveau de qualification, et divers programmes de « participation » où la paye est liée aux profits ou à la productivité. Tous ces efforts ont en commun de couper en partie le cordon qui relie salaire et intitulé de poste, et de corréler plutôt le salaire avec les individus ou avec la performance. En tant que tels, ces efforts sont partie intégrante de la volonté de transformer le modèle industriel pour les ouvriers en un modèle plus proche du modèle de confiance salariale. On peut penser, de surcroît, qu'en s'étendant, ces systèmes libéreront les systèmes de classification de leur rôle dans le processus de fixation des salaires. Ce qui pourrait alors permettre des classifications plus souples.

Les pressions qui s'exercent sur la structure des salaires des systèmes industriels de marché interne du travail sont considérables mais se limitent fondamentalement d'elles-mêmes : en fin de compte, l'économie des États-Unis ne peut pas être compétitive sur le plan des coûts salariaux. L'écart des salaires entre les travailleurs américains et ceux des pays en voie de développement est tel que, dans le meilleur des cas, la différence pourrait être très légèrement réduite (14).

Il en résulte que l'innovation technologique devient fondamentale et constitue la pression clé sur le système industriel traditionnel. Une des sources de pression est l'effort pour réduire le contenu du travail et le pouvoir des nouvelles technologies pour ce faire. L'impact le plus fort de la technologie concerne la structure et le contenu des postes.

La technologie et les structures de postes

Le débat actuel sur les nouvelles technologies est ambivalent. D'un côté, l'innovation technologique est perçue comme un avantage comparatif pour l'Amérique au niveau de la concurrence mondiale, et donc comme une sauvegarde pour l'emploi. De l'autre côté, il y a la crainte que « l'usine du futur » soit peuplée de robots plutôt que d'hommes, avec la conséquence possible d'un manque de travail très considérable. Ces

(13) Pour une description plus détaillé de la fixation des salaires dans ces contextes, voir John T. Dunlop, *Wage Determination Under Trade Union* (New York : Augusts Kelley), 1950, et Daniel J.B. Mitchell, *Union Wages and Inflation*, Washington : Brookings Institution), 1980, et Peter Doering et Michael J. Piore, *op. cit.*

(14) Arthur Neef, « International Trends in Productivity and Labor Costs in Manufacturing », *Monthly Labor Review*, v. 109 (décembre 1986), pp. 12-17.

points de vue très différents reflètent des divergences sur le problème de la transformation : les technologies induisent un effet des réductions d'emplois, mais elles gênèrent également une baisse des prix de revient (et la création de nouveaux produits). La question est donc de savoir lequel des effets l'emportera sur l'autre.

Il y a un ensemble analogue d'interprétations différentes en ce qui concerne l'impact des technologies sur la qualité du travail. Beaucoup d'emplois parmi les plus durs et les plus dangereux sont aussi les plus routiniers (la peinture et la soudure dans l'automobile en sont des exemples classiques) et sont donc en première ligne pour l'élimination technologique. Mais ces mêmes robots créeront des emplois nouveaux et meilleurs pour les programmeurs et les techniciens. Dans cette perspective, la technologie est bénéfique ; mais alors surgit la crainte de perdre des qualifications manuelles traditionnelles au profit de machines conduites par des opérateurs déqualifiés. C'est l'argument avancé par BRAVERMAN et ses nombreux partisans (15).

Comment les nouvelles technologies affectent-elles les marchés internes du travail de type industriel ? Les caractéristiques de ces technologies sont-elles compatibles avec ces marchés internes, ou obligent-elles plutôt à repenser ce modèle ? Notre point de vue est que les technologies modernes sont un défi à l'une des caractéristiques qui sont au cœur du modèle de relation industrielle — les classifications étroites de postes — et font donc pression sur le patronat pour déplacer le travail des ouvriers vers les structures de marché interne qui caractérisent le modèle de confiance salariale.

Aussi intéressantes et importantes que soient ces applications, nous nous attachons au lieu de travail, que ce soit l'atelier ou le bureau. Pour faire comprendre concrètement les changements qu'impliquent les technologies informatisées, nous allons brièvement décrire les innovations réalisées par trois industries qui couvrent tout le champ des situations qui caractérisent la fabrication américaine : l'industrie automobile en tant qu'exemple le plus traditionnel ; la production électro-ménagère de Général Electric pour la gamme moyenne, et les télécommunications qui se situent parmi les industries les plus flexibles.

L'industrie automobile américaine représente la forme la plus pure de modèle industriel du travail. Des classifications de poste étroites et rigides ont été établies et les salaires sont étroitement liés à ces postes. Harry C. KATZ donne une partie d'une échelle des postes, représentative des chaînes de montage ; parmi les intitulés recensés, on trouve « installation de sièges avant », « installation de sièges arrière », « pose de moulages profilés » et « installation de garniture de portière intérieure » (16).

Il s'agit d'occupations totalement séparées ; les ouvriers affectés à une tâche n'en font pas d'autres. Il ne faut pas oublier que la logique de ce système fait qu'il est lié à la fixation des salaires, et dans un contexte où l'entreprise ne fait aucune promesse concernant les niveaux d'emploi, cela fournit aux ouvriers un moyen fiable d'imposer et d'obtenir un degré de sécurité d'emploi.

Comparons ce système au système de montage en cours de construction pour plusieurs nouvelles usines de Général Motors (17) :

« ... *la société prévoit de monter les voitures en utilisant des centaines de robots motorisés... qui mèneront le véhicule tout au long du processus de montage. Si une voiture particulière a une grande quantité d'options cependant, le véhicule pourra quitter la file principale pour l'installation de ces pièces. G.M. prévoit de faire éclater la chaîne en de multiples unités parallèles, en différents points, permettant ainsi aux véhicules de s'arrêter et aux équipes d'ouvriers d'effectuer des séries logiques de tâches, telles que l'installation de tous les accessoires sur un moteur... le robot ne peut pas quitter un poste de travail avant d'en être libéré par l'équipe...* » « ... *Nous n'aurions pas pu faire cela il y a quelques années [a déclaré un porte-parole de G.M.]... il nous faut des ordinateurs capables de suivre des centaines de robots et de décider de minute en minute à quel poste il faut les effectuer selon les variations de gamme du modèle...* » « ... *les robots faciliteront l'implantation de modèles différents de voitures à une même usine...* » Il ressort de cet exemple que ce qui impulse le changement, c'est le désir d'une plus grande flexibilité dans les systèmes de production (c'est-à-dire la capacité de passer facilement d'un modèle à un autre, et de tenir compte des variations d' un même modèle), et c'est le pouvoir de l'informatique qui le permet. Il apparaît aussi que dans ce système, le contrôle serré des postes est plus coûteux que dans le système rigide de la chaîne de montage. Un prototype structuré selon les normes décrites plus haut a fait dire à un observateur que (18) :

« *Dans cette usine il y avait de nombreux exemples où le personnel horaire et mensualisé devait posséder des connaissances beaucoup plus étendues pour accomplir les tâches, suite à la modernisation... les électriciens devaient apprendre à utiliser plusieurs types différents de systèmes programmables, y compris des robots, des programmes de contrôle, des programmations de soudure et aussi l'équipement de communication qu'on utilise pour relier tous ces systèmes aux ordinateurs. A certains endroits de la chaîne de*

(15) Harry Braverman, Labor and Monopoly Capital (New York : *Monthly Review Press*), 1974.

(16) Harry C. Katz, *op. cit.*, p. 39.

(17) *New York Times*, 13 mars 1986, pp. D2.

(18) Steven M. Miller et Susan R. Bereiter, « Modernizing to Computer-Integrated Production Technologies in a Vehicle Assembly Plant : Lessons For Analysts and Managers of Technological Change », mimeo, Carnegie Mellon University (communication au colloque sur la Croissance de la Productivité, du National Bureau of Economic Research), novembre 1985, p. 3.

montage, les ouvriers de production devaient se former à des techniques d'inspection qui ne faisaient pas partie de leur travail auparavant. »

On peut évidemment imaginer qu'un nouveau système industriel de contrôle des postes et de marché interne du travail puisse émerger de cette nouvelle technologie de la production à mesure que les travailleurs acquièrent des droits d'ancienneté à l'intérieur des équipes, y établissent une division du travail et élaborent des droits de promotion d'une équipe à l'autre. Mais une telle évolution tendrait à vider la technologie d'une grande partie de son contenu potentiel et susciterait donc l'opposition de l'entreprise. La question clé est de savoir comment on peut éviter une re-rigidification et quelles alternatives l'industrie automobile peut proposer à ses ouvriers. Dans cette industrie, comme dans d'autres, où il existe une vieille tradition de marchés industriels internes du travail et de contrôle du travail, cette transition pose de nombreux problèmes. C'est toute l'importance des innovations qu'ont apportées certaines usines automobiles japonaises et américano-japonaises aux État-Unis, ainsi que le Projet Saturne (encore en gestation).

Dans les entreprises américaines traditionnelles, on trouve souvent plus d'une centaine de classifications de postes. Par contre, selon les termes mêmes des chercheurs qui ont étudié les nouvelles usines : *« les sociétés entièrement japonaises [et les compagnies américano-japonaises] actuellement implantées aux États-Unis, mettent l'accent sur une classification unique mais large des postes pour les ouvriers de production »* (19). Cette classification conduit à un système très étendu de notation de postes dans les usines (c'est-à-dire un redéploiement flexible) et à une formation nettement plus poussée que dans les usines américaines comparables.

Quelle est l'influence de ces innovations sur la productivité ? Il est très difficile de contrôler de très près tous les facteurs qui affectent la productivité d'une usine, mais le niveau de technologie dans ces usines n'a pas frappé les observateurs chevronnés comme étant plus avancé que celui des usines américaines ; et dans le cas de l'association G.M.-Toyota, l'ancienne usine G.M. est utilisée et le personnel est entièrement constitué d'employés de l'ancienne usine. Néanmoins, la productivité de cette entreprise, comme celle des usines purement japonaises, dépasse les niveaux américains. Chez G.M. Toyota, l'absentéisme est de 3 à 4 %, au lieu des niveaux précédents qui atteignaient 25 %, et la productivité est estimée à 50 % de plus (20).

Dans un effort pour étendre ce systéme, G.M. a signé un accord avec les Travailleurs de United Automobile pour établir dans la nouvelle usine Saturne un système de production comportant des équipes de travail, entre trois et cinq classifications de postes et un rôle très diminué pour l'ancienneté. En contrepartie (comme pourrait le laisser espérer notre débat sur le modèle de confiance salariale), G.M. a accepté que *« Saturne ne licencie pas de personnel (permanent) du projet Saturne, sauf dans des situations résultant d'événements imprévus ou catastrophiques, ou de conditions économiques particulièrement graves ».*

Ce qui fait du cas de Général Electric un cas important, c'est qu'il s'agit d'un schéma de production très rigide explicitement destiné à la production de masse. Bien que centré sur un produit standardisé avec des séries très étendues, le cas de G.E., dynamisé par les nouvelles technologies, a aussi nécessité une restructuration des schémas de marchés internes du travail pour les éloigner du modèle industriel.

Au cœur de l'exemple de G.E. (21), il y a une décision, qui remonte au début des années 1980, d'investir dans un nouveau modèle de lave-vaisselle et une infrastructure moderne pour la fabrication (en réalité, une infrastructure créée à l'intérieur d'une usine existante). Ce qui démarque ce cas de celui de l'automobile est que le produit et le processus étaient fondés sur une extrême standardisation. La nouvelle infrastructure permit de passer de sept produits finis à un seul et la production de produits à créneaux étroits fut retirée de l'usine et installée ailleurs. Pour ce qui est du produit lui-même, le nombre de pièces est passé de 5 600 à 850. Cette usine a donc été conçue comme une usine spécialisée destinée à la production en masse d'un produit standardisé. Cependant, au centre du processus de production, il y avait un système de fabrication informatisée dotée de la plupart des caractéristiques (carrières flexibles, ordinateurs exploitant en temps réels les données sur les flux de production et l'inventaire, robots pour l'accomplissement de nombreuses tâches) du système décrit précédemment avec l'exemple de l'industrie automobile ; on trouvait également des aspects plus avancés (à aucun moment de la production les lave-vaisselle ne sont touchés par des mains humaines).

Les relations du travail n'avaient pas été très bonnes et la société avait envisagé d'annuler plusieurs investissements techniques majeurs — y compris une nouvelle fonderie et une installation de robots — en raison de résistances et de sabotage. Mais pour que la nouvelle production soit mise en œuvre, le système traditionnel de classification de postes devait changer. Il fallait élargir les postes de la nouvelle chaîne de montage pour inclure une gamme variée d'activités. Parmi ces activités, certaines tâches — maintenance du matériel, surveillance de la chaîne, mise en route, réparation des lave-vaisselle défectueux, saisie des données et nettoiement —

(19) Haruo Shimda et John-Paul McDuffie, « Industrial Relations and Humanware », Sloan School of Management Working Paper 1855-88, décembre 1986, p. 60.

(20) John Krafcik « Learning from NUMNI, document de travail, International Motor Vehicle Program. MIT, 1986, note 33.

avaient jusque-là été réparties entre une série de postes strictement définis dont les frontières étaient bien contrôlées sur la base des coutumes et des conventions syndicales. La nouvelle complexité du travail est illustrée par ce commentaire du directeur d'usine : « *Nous avons compris que les programmes de formation pour ce type d'usine ne doivent pas subir d'interruptions : ils doivent faire partie intégrante et permanente de l'opération dans son ensemble* » (21).

La solution de l'entreprise était faite d'un mélange de communication avec le syndicat, de groupes de qualité des conditions de travail et de création d'une nouvelle classification des postes mieux rémunérée. De plus, l'emploi baissait régulièrement tant dans l'usine en général que dans l'unité de production des lave-vaisselle. L'entreprise a donc explicitement corrélé les futurs niveaux d'emploi avec le succès de la nouvelle technologie ; les déclarations du syndicat ont fait clairement apparaître que son acceptation du programme était fonction de ce lien. En fin de compte, le programme a été un succès et la productivité, le rendement et l'emploi ont tous dépassé les espérances des responsables.

L'industrie automobile a besoin d'un profond changement d'organisation, dont l'exemple est le Projet Saturne, pour transformer positivement le système industriel du marché interne du travail. Le cas de Général Electric représente une version moins extrême du même dilemme, où une nouvelle unité à l'intérieur d'une usine existante et un bouleversement des rapports traditionnels entre direction et syndicat étaient une nécessité. Le cas de la compagnie du téléphone se situe peut-être à l'autre extrême. On peut y noter une transformation technologique tout aussi révolutionnaire avec des implications considérables tant pour le contenu du travail que pour les niveaux d'emploi. Mais le changement s'est fait en douceur et avec peu de difficultés dans la mesure où tout s'est déroulé dans un contexte de sécurité d'emploi et avec l'acceptation par le syndicat d'échelles de postes larges et flexibles.

L'exemple présenté ici concerne un nouveau système informatisé de réparation téléphonique, qui a été introduit dans un des réseaux téléphoniques régionaux. Avant la mise en place du nouveau système, le circuit était le suivant : un client qui signalait une panne était mis en rapport avec un bureau local (c'est-à-dire près du domicile du client) géré par un employé qui prenait la communication et enregistrait le problème du client. Ce problème était ensuite transmis à un opérateur (un emploi de bureau de haut niveau) qui consultait une carte client décrivant le matériel en cause, et faisait un premier diagnostic. L'opérateur transmettait ensuite soit à un contrôleur du service central, soit à un contrôleur de bureau local selon la nature de la difficulté. Le contrôleur (un emploi manuel de haut niveau) faisait son propre diagnostic et, dans la mesure du possible, effectuait la réparation. Si un déplacement s'avérait nécessaire, le problème était relayé à un régulateur qui décidait de le confier à tel ou tel réparateur de chantier.

Avec le nouveau système, l'appel du client atterrit directement dans un bureau central qui peut fort bien se trouver dans un autre Etat. L'appel est pris par un employé qui saisit le numéro de téléphone du client ; en cinq secondes, apparaît sur l'écran une description du matériel, un diagnostic de la panne et une estimation de la durée nécessaire à la réparation (« durée allouée »). Le message est alors transmis par l'ordinateur à une autre installation centrale qui, dans la plupart des cas, l'oriente vers un réparateur ou répare automatiquement la panne. Dans les cas difficiles, un opérateur travaille avec le réparateur pour diagnostiquer le problème. Actuellement, la transmission au réparateur suppose un employé-régulateur qui travaille avec un programme informatique permettant de désigner le réparateur le plus proche et lui affecter le travail. Cet emploi de régulateur est anachronique et est en voie de disparition.

Les changements essentiels pour le système concernent la centralisation (un bureau unique peut gérer, pour un Etat entier, toutes les pannes, et deux ou trois bureaux suffisent pour effectuer toutes les réparations), l'élimination totale des contrôleurs qualifiés — emploi qui était au sommet de l'échelle manuelle — et une nette réduction du nombre d'employés de bureau nécessaire au traitement et à l'examen des problèmes. Seul, l'emploi de réparateur sur le terrain reste intact, en contenu et en nombre. Du point de vue du client, les réparations sont soit instantanées soit précisément prévues, et aussi plus rapides.

Dans un sens, ces changements sont d'une portée bien plus grande que ceux que nous avons décrits plus haut : l'enjeu dépasse largement le cadre d'une simple extension des tâches par le biais des classifications souples. Dans le cas du téléphone, non seulement les niveaux d'emploi ont été réduits, mais également plusieurs postes se sont trouvés complètement supprimés. De surcroît, les postes maintenus ont un contenu très différent, surtout par rapport à l'informatique. En fin de compte, les conditions d'emploi ont été modifiées. Des travaux autrefois dispersés sont devenus centralisés, ce qui a des conséquences tant pour le lieu de résidence des travailleurs que pour leur sens du contact avec la clientèle. Le travail est de plus en plus rythmé par l'informatique : la fréquence des appels et les affectations sont réglées par la machine et la productivité individuelle est très contrôlée.

(21) Pour la description du cas de General Electric, voir Steven Wheelwright et Robert Hayes, « Competing Through Manufacturing », *Harvard Business Review* (janvier-février 1985), pp. 99-101 ; Garrett Young, « G.E. : Dishing Out Efficiency, High Technology, Vol. 5, mai 1985 ; et Harvard Business School Case », G.E. Dishwasher Automation, « Project C. » (Richard E. Walton, auteur), 1984.

(22) La citation est de Ray Rissler et extraite de « G E. Dishing Out Efficiency., *op. cit.*, p. 33.

Malgré tous ces changements, le système a été mis en œuvre sans accroc du point de vue des ressources humaines. On peut attribuer cela, en partie, à des conditions démographiques favorables : le personnel était plus âgé et un certain nombre d'employés ont pris leur retraite pendant la mise en place. Il y avait cependant deux autres éléments importants. D'abord, l'engagement pris par l'entreprise vis-à-vis de la sécurité d'emploi. Il n'y a eu aucun licenciement, et tous ceux qui le désiraient se sont vu proposer des postes (dans la même tranche de salaire) ailleurs. Ensuite, le système existant de classifications de poste permettait une souplesse considérable. Malgré des intitulés de poste fort nombreux, ce système présentait relativement peu de tranches de salaires. Chaque tranche pouvait en effet comporter autant d'intitulés que le désirait la direction. Ainsi, la société avait une marge de manœuvre certaine pour créer de nouveaux intitulés et pour déplacer les agents d'un intitulé à un autre, à condition qu'ils restent dans la même tranche de salaire.

Autrement dit, le système de marché interne du travail, appliqué à la compagnie du téléphone, était plus proche d'un modèle de confiance salariale que d'un modèle industriel. Ce qui aurait pu être un changement brutal, générateur de résistance et de travail de sape, a ainsi pu être accepté très sereinement.

En distanciant les spécificités de chaque cas, plusieurs conclusions surgissent. D'abord, comme nous l'affirmions plus haut, l'une des caractéristiques dominantes de la génération actuelle des technologies est de modifier de façon considérable les classifications de poste traditionnelles. On ne peut pas dire avec certitude si l'impact tend vers un élargissement (travail plus qualifié) ou un resserrement (travail moins qualifié) ; les exemples de l'automobile et de General Electric suggèrent plutôt une revalorisation, alors que la compagnie du téléphone indique plutôt une déqualification. Il est clair, cependant, qu'une importante réorganisation du travail s'impose. En fait, dans bon nombre de cas, la réorganisation est telle qu'elle sape les bases de la traditionnelle distinction entre cols bleus et cols blancs, tendance qui ressort particulièrement dans les cas où des ouvriers assument les fonctions de planification, de contrôle et de saisie des données.

La deuxième conclusion générale est que des changements d'une telle ampleur semblent exiger des réajustements du système tout entier. On pouvait bien s'y attendre, étant donné notre idée que les éléments du marché interne du travail s'assemblent entre eux. Nous trouvons tout particulièrement intéressant le fait qu'une entreprise doive s'attacher à faire en sorte que le rôle joué par la classification rigide dans le maintien de la sécurité d'emploi soit assumé par un autre élément. Dans la perspective de la transformation de tout le système, on peut aussi comprendre pourquoi les nouvelles grilles de salaires — rémunération des connaissances, intéressement aux bénéfices, etc. — sont devenues plus populaires.

On peut les interpréter ainsi : l'articulation centrale se déplaçant du poste vers l'individu, il s'agit bien, à l'intérieur du système de compensation, du type de mutations auquel on pouvait s'attendre, étant donné les autres transformations des marchés internes du travail industriel.

Les pressions sur le modèle de confiance salariale dans le travail non manuel

D'une façon générale, on pourrait penser que le travail non manuel subit moins de pressions que les systèmes industriels de marchés internes du travail, dans la mesure où il est déjà organisé selon les axes du modèle de confiance salariale de marché interne du travail. Les entreprises devraient donc rencontrer beaucoup moins de difficultés pour introduire de nouvelles technologies, redéfinir les postes et redistribuer le travail. Par ailleurs, le travail non manuel est considéré depuis longtemps comme relevant des frais généraux et donc comme un coût fixe, alors que le travail manuel était considéré comme un coût variable. Cependant, à mesure que le nombre d'ouvriers diminue et qu'émerge le sentiment que les entreprises ont une surabondance d'effectifs relevant des frais généraux, les employeurs sont de plus en plus attirés vers le travail non manuel en tant que travail variable. Cette tendance est exacerbée par le fait, quelque peu surprenant, que pour certaines tâches non manuelles le potentiel de « dislocation » (perte d'emplois) occasionnée par les nouvelles technologies pourrait être nettement plus élevé que pour le travail manuel.

Ces modifications de la sécurité de l'emploi non manuel sont importantes dans la mesure où les licenciements et les retraites anticipées qui en résultent ont le pouvoir de saper les bases du système salarié de marché interne du travail. En d'autres termes, le problème du travail non manuel n'est pas de réussir la transition d'un modèle industriel vers un modèle de confiance salariale, mais plutôt de maintenir ce dernier face aux considérables réductions d'emploi.

Il y a deux raisons essentielles qui font que les nouvelles technologies exercent une pression disproportionnée sur certaines catégories de travail non manuel. Au niveau de l'atelier, il existe toute une série de postes de cols blancs — planificateurs de la production, programmateurs, personnel de contrôle d'inventaire et même certains inspecteurs — qui sont menacés par la réorganisation que supposent les nouvelles technologies. Les fonctions de ces travailleurs sont maintenant assurées soit par la technologie elle-même, soit — et cela est encore plus intéressant — par le soin d'ouvriers qui sont actuellement bien plus impliqués dans le maniement de l'information et la planification. En fait, la frontière qui sépare ouvriers et employés tend à disparaître.

En travaillant sur des séries chronologiques sur l'emploi, les taux de salaires, les rendements et l'informatisation dans quarante industries, nous avons examiné l'impact d'une informatisation accrue sur les emplois de bureau et l'encadrement (23). Nous avons montré qu'une augmentation de 10 % du potentiel informatique (les aspects méthodologiques sont décrits dans l'étude) diminuait les emplois de bureau de 1,8 %, et les emplois de cadres de 1,2 %. Étant donné le très grand essor de l'informatique, cela représente un effet non négligeable sur l'emploi.

En étudiant les schémas temporels du déplacement, nous avons pu étayer l'hypothèse qu'une partie des emplois était récupérée à mesure que les entreprises utilisaient l'informatique pour étendre les fonctions de gestion. L'informatisation accrue se soldait néanmoins par une perte non négligeable d'emplois.

Ces résultats constituent la seule base directe et généralisable (c'est-à-dire autre qu'une étude de cas) actuellement disponible sur la manière dont les nouvelles technologies affectent certaines catégories de travail non manuel. Cependant, la littérature sur les études de cas propose elle aussi une conclusion semblable. LÉONTIFF et DUCHIN prévoient qu'en 1990, les emplois de cadres seront inférieurs de 13,8 % à ce qu'ils auraient été sans l'expansion prévue pour la technologie de l'information, et le nombre d'employés sera inférieur de 32,3 % au niveau d'origine. Pour l'an 2000, ils prévoient des diminutions spectaculaires de respectivement 41,0 % et 45,0 %.

De nombreuses indications montrent que le travail non manuel n'a plus aucune garantie de sécurité d'emploi. Ces dernières années, toute une série de licenciements importants de cols blancs dans de grandes sociétés — Kodak, AT & T, CBS, etc. — ont fait de « l'étranglement des cadres moyens » un sujet de premier plan dans la presse économique. En effet, *Business Week* a récemment affirmé que 89 des 100 plus grandes entreprises, ont mis au point des programmes visant à réduire les niveaux de cadres (24).

Le problème posé ici est de maintenir l'implication et l'assentiment des effectifs, implication qui fait partie du modèle de confiance salariale, au moment même où un élément clé de ce modèle est remis en cause. C'est cette tension qui est le problème le plus difficile à résoudre pour la gestion des ressources humaines dans le domaine du travail non manuel.

Un dilemme pour les entreprises et des solutions

Comme nous l'avons déjà noté, la période actuelle est marquée par de nombreux efforts d'expérimentation dans les relations du travail et la gestion des ressources humaines ; la façon dont la question sera tranchée est loin d'être évidente. Les négociations récentes dans les aciéries illustrent bien cette confusion. Dans le passé, cette industrie avait négocié un accord national et uniforme avec les « United Steel Workers ». Mais la pression de la concurrence a affaibli cette uniformité, et en 1986 le syndicat s'est vu contraint de négocier séparément avec chaque entreprise. La diversité des propositions illustre le manque de clarté quant à l'orientation des marchés internes du travail industriel.

National Steel, la sixième aciérie, a proposé à ses travailleurs un serment de non-licenciement pour la durée de l'accord, un intéressement aux bénéfices et une augmentation des responsabilités des travailleurs au niveau de l'atelier. En contrepartie, l'entreprise demande une refonte du système de classifications de postes et la suppression de certaines restrictions pour l'affectation des travailleurs. En un mot, la société essayait de quitter le modèle industriel pour adopter le modèle de confiance salariale. A l'opposé, on trouve la position de Bethlehem Steel qui n'envisageait que très peu de modifications du système industriel de base, mais simplement des concessions salariales. Les autres entreprises se situaient entre ces deux extrêmes (25).

Cette diversité et cette confusion se reflètent dans l'économie tout entière et il n'est pas possible d'affirmer l'émergence d'un schéma unique. Il semble plutôt que l'organisation du travail, tant pour les cols bleus que pour les cols blancs, pourrait bien suivre plusieurs directions. Les deux types d'efforts les plus répandus représentent, peut-être, des tentatives pour affiner la question. Dans la première stratégie, qui concerne plutôt le travail manuel, les entreprises tentent tout simplement d'imposer un ensemble de changements sans offrir de modifications compensatrices pour les règles du marché interne du travail.

Dans le deuxième cas, qui s'applique à l'emploi manuel et non manuel, les entreprises instaurent ou maintiennent le modèle de confiance salariale, mais seulement pour une tranche limitée de leur personnel. Nous allons examiner chacune de ces options et pour les deux cas nous proposons une première conclusion : les stratégies se limitent d'elles-mêmes et ont peu de chances de succès à terme, sur une grande échelle.

Le marchandage de concession et la combativité patronale

Une des stratégies totalement plausibles est celle qui consiste, pour les entreprises, à éviter les

(23) Paul Osterman, « The Impact of Computers Upon the Employment of Clerks and Managers », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 39, n° 2, janvier 1986, pp. 175-186.

(24) *Business Week*, 16 septembre 1985, p. 34.

(25) *Wall Street Journal*, 7 avril 1986.

coûts du modèle de confiance salariale — la composante de sécurité d'emploi implicite ou explicite — en imposant tout simplement des changements de règles de travail dans le contexte du modèle industriel. Il s'agit là, évidemment, d'un aspect fondamental du « marchandage de concession », où les modifications des pratiques du travail sont souvent aussi importantes, pour l'entreprise, que les réductions de niveaux de salaires. En dehors du marchandage collectif, il semble que les dirigeants auraient les mains encore plus libres pour imposer unilatéralement des changements de règles de travail, et il existe de nombreux exemples récents montrant que c'est bien ce qu'ils ont fait.

Jusqu'à quel point cette stratégie est-elle viable ? Notons tout d'abord qu'elle ne peut pas être universellement applicable, car son succès, même à court terme, repose sur un rapport de forces résolument favorable au patronat. Malgré la position affaiblie des syndicats, il ne s'agit pas forcément d'une constante comme le montrent plusieurs succès syndicaux récents (26).

Bien qu'elle ne soit pas universellement applicable, on voit bien que la stratégie patronale agressive est de plus en plus possible, au moins à court terme. Reste à savoir si elle représente une solution stable à long terme.

Imposer unilatéralement des modifications des règles de travail revient en effet à rompre le marché conclu implicitement dans le modèle industriel où le patronat garde le pouvoir de recruter et de licencier à sa guise, alors que les travailleurs protègent en partie le volume d'emploi et les conséquences individuelles, par le biais des règles de travail. Le problème est donc la gamme des réactions possibles à un changement unilatéral de ce type. Une réaction évidente est de freiner l'effort à l'atelier et de réduire ainsi la productivité.

Cette menace, si elle est exécutée de façon agressive sur une grande échelle, peut augmenter le coût des changements de règles du travail et faire que le nouveau système coûte plus que ses gains potentiels.

Bien que cet argument ait, en principe, un sens, est-il pour autant fondé ? Dans la littérature sur les relations du travail, il est depuis longtemps entendu que la paix à l'atelier, et des pratiques de ressources humaines mutuellement acceptables, sont des conditions préalables pour la productivité ; en fait, il en existe peu de preuves concrètes. On pourrait même plutôt dire qu'après une période initiale de difficultés, le personnel finira par accepter la situation et travaillera comme avant.

S'il existe très peu de recherches sur ce point, trois études récentes démontrent cependant que la productivité est liée au consentement de l'atelier. Les deux premières études se fondent sur des données sur l'industrie automobile. A partir de séries chronologiques sur toute l'industrie automobile, Norsworthy et Zabala (font une estimation des fonctions de coût, en utilisant le prix standard et des variables d'input ; il y ont ajouté ensuite des variables qui mesuraient les taux de griefs, les comportements liés aux grèves et aux démissions. Ils ont pu montrer que des augmentations du taux de griefs avaient un rapport avec des chutes de productivité et leurs résultats sur les grèves et les démissions vont dans le même sens, bien que de façon moins nette. Ils ont également construit un indice de « comportement des travailleurs » qui a mis en évidence que 10 % d'amélioration pour cet indice s'associait à une augmentation de 5 % pour la productivité.

Des résultats de ce type, sur des séries chronologiques, sont toujours soumis à caution, car ils sont très agrégatifs et il peut y avoir beaucoup d'autres choses au niveau des données. Cependant la deuxième étude apporte une confirmation complémentaire à un niveau micro-économique (28). La troisième étude, dans cette optique, menée par Thomas WEISSKOPF, Samuel BOWLES et David GORDON voulait démontrer que les relations à l'atelier affectent le rendement, et les auteurs ont donc entrepris de construire un modèle de régression qui explique les changements d'une année sur l'autre de la productivité de l'économie américaine (29). Leur hypothèse est que l'énigme du déclin de la productivité des États-Unis peut s'expliquer par une analyse explicite des relations du travail.

Ces trois études nous autorisent à penser que la combativité patronale, ou approche par le marchandage de concession, donnera des résultats limités. Aucune n'est cependant totalement convaincante à ce sujet dans la mesure où, si elles démontrent bien les coûts, il n'en reste pas moins que les bénéfices pourraient être supérieurs. Par ailleurs, il est difficile de savoir si une période initiale d'agitation ne finirait pas par se muer en soumission. Il existe cependant d'autres raisons de croire que la stratégie est limitée. Les types de pression sur le modèle industriel que nous avons décrits seront de longue haleine plutôt que ponctuels. Autrement dit, une entreprise efficace voudra un personnel qui soit prêt à continuellement accepter de nouvelles technologies et de nouvelles missions. Il est plus plausible

(26) Ainsi, la fraction de contrats comprenant des dispositifs à deux vitesses a baissé au cours de l'année écoulée.

(27) J.R. Norsworthy et Craig Zabala, « Worker Attitudes, Worker Behavior, and Productivity in the US Automobile Industry, 1959-76 », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 38, n° 4 (juillet 1985), pp. 54-557.

(28) Harry Katz, Thomas Kochan, et Kenneth Gobeille, « Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs : An Interplant Analyisis », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 37, n°1 (octobre 1983), pp. 3-17.

(29) Thomas Weiskopf, Samuel Bowles, et David Gordon, « Hearts and Minds : A Social Model of US Productivity Growth », *Brooking Papers on Economic Activity*, 1983, n° 2. pp. 381-450.

de croire que la stratégie de combativité patronale peut être acceptée une seule fois, que de croire qu'elle marchera de façon répétée.

Ces affirmations laissent entendre qu'à terme, les entreprises éprouveront le besoin de trouver un compromis. Si elles veulent modifier le système industriel, il leur faudra proposer une version du modèle de confiance salariale. L'idée, bien que séduisante, est spéculative et il se pourrait, malgré nos démonstrations antérieures, qu'une politique plus draconienne soit possible. Il faudra avoir une grande ouverture d'esprit (du moins du point de vue positif, si ce n'est normatif) ; une partie de la confusion qui règne actuellement sur la scène des ressources humaines vient du fait qu'un certain nombre de sociétés suivent cette stratégie. En même temps, d'autres la rejettent, et une des alternatives très répandues est le modèle « noyau-périphérie » que nous allons maintenant examiner.

Le modèle noyau-périphérie

Revenons maintenant au thème central qui nous occupe : les nouvelles formes d'emploi précaire. Comment nos affirmations expliquent-elles l'émergence de cette forme ? Contrairement à l'approche de la combativité patronale et du marchandage de concession, le modèle propose au moins un morceau du gâteau et touche aussi bien les ouvriers que les employés. On peut définir ce modèle comme étant un effort, de la part des entreprises, pour mélanger certains traits des modèles de confiance salariale et secondaires. Cela implique la création d'un noyau relativement petit de personnel organisé selon les axes du modèle de confiance salariale et d'un effectif périphérique constitué d'intérimaires, de temps partiels et d'autres employés qui tout simplement ne bénéficient pas des protections accordées aux travailleurs formant le noyau.

La logique du modèle noyau-périphérie est sans détour. En créant une force de travail plus petite que celle réellement nécessaire pour des niveaux normaux de production, l'entreprise est en mesure d'offrir à cet effectif une relative sécurité d'emploi. En échange, ce personnel accepte de travailler selon le modèle de confiance salariale et de fournir à la fois la flexibilité et une implication envers l'entreprise. L'effectif périphérique constitue pour l'entreprise un tampon, soit contre des infortunes macroéconomiques cycliques, soit contre des réductions de personnel nécessitées par l'évolution technologique.

Ce modèle soulève un certain nombre de questions problématiques. On ne sait pas, en particulier, si l'effectif périphérique est qualifié ou suffisamment impliqué pour effectuer les mêmes tâches que le noyau permanent ; si ce n'est pas le cas, l'entreprise ne pourra peut-être pas créer des tampons pour les positions clefs. Avec le temps, l'effectif périphérique pourra chercher à avoir des conditions d'emploi plus comparables à celles du noyau. Pour l'instant, nous laisserons de côté ces arguments pour examiner plutôt l'extension de ce modèle.

Si l'on reprend l'exemple de l'industrie automobile, prototype du marché interne du travail industriel et traditionnel, plusieurs innovations laissent supposer une mutation dans le sens que nous avons décrit. Selon l'accord de 1982, Ford et GM ont décidé de tenter une expérience de serment de sécurité d'emploi, dans différentes usines. En échange, comme le montre notre débat, ces sociétés demandent la suppression des règles de travail restrictives — c'est-à-dire un déploiement et une classification de postes flexibles — et l'autorisation de recruter 10 % des effectifs, en intérim sans droits à la sécurité d'emploi. L'accord a été signé, et il est actuellement en vigueur à l'usine Rawsonville de Ford dans le Michigan.

Ce sont des exemples de dispositifs noyau-périphérie dans des usines automobiles existantes. Le contrat Saturne, pour une usine à venir, introduit une catégorie d'employés appelés « membres associés » et stipule que *« jusqu'à 20 % des effectifs pourront être constitués de membres associés. Tout sera entrepris pour éviter le licenciement de membres associés, mais ils ne seront pas couverts par la Convention de Sécurité d'Emploi »*. En effet, l'entreprise instaure une classe d'employés à l'extérieur du noyau protégé, et c'est ce groupe qui fera les frais de l'insécurité.

On trouve des dispositifs semblables dans certains des accords appelés « accords à deux vitesses », issus des dernières manches du marchandage de concession. Selon ces accords, les travailleurs récemment recrutés reçoivent un salaire plus bas que les titulaires. Selon le Bureau National du Travail, 11 % des accords en 1985 comprenaient des programmes à deux vitesses, contre 5 % en 1983 (30).

Bien que ces programmes diffèrent — certains prévoient que les travailleurs périphériques rattrapent les titulaires, alors que d'autres les désavantagent de façon permanente — ce qui nous intéresse tout spécialement, ce sont les conditions mêmes qui créent moins de sécurité d'emploi pour ces périphériques. L'accord d'American Airlines en est une illustration : les titulaires sont assurés d'une sécurité d'emploi à vie, alors que les périphériques n'en bénéficient pas. De plus, le contrat permet une utilisation accrue des travailleurs intérimaires et à temps partiel qui, selon cet accord, n'ont aucune protection (31).

Bien que les exemples cités soient tirés de situations de marchandage de concession, le modèle noyau-périphérie ne se limite pas à ce contexte-là. Nous avons déjà évoqué la façon

(30) Bureau of National Affairs, *Collective Bargaining Negociation and Contracts*, 3/13/86, 18 :461.

(31) Pour une description de cet accord, voir Peter Cappelli.

dont IBM protège son noyau permanent par un certain nombre de tampons. Par exemple, au cours d'entretiens avec douze grands employeurs de cols blanc à Boston, nous en avons trouvé huit qui avaient depuis peu créé leurs propres équipes d'intérimaires, transformant ainsi les bénéfices d'agences extérieures en bénéfices internes, tout en maintenant la même flexibilité par le biais de la création d'un personnel exclu des règles normalement appliquées.

Ces entretiens ont aussi montré que l'utilisation de tels intérimaires ne se limite pas aux employés de bureau, mais concerne des ingénieurs, des programmeurs et des dessinateurs (32). Ce point a été fermement démontré par MANGUM, MAYHILL et NELSON dans leur compte-rendu d'entretiens avec 74 employeurs de San Francisco (33).

Un exemple particulièrement frappant est celui de l'application du modèle noyau-périphérie dans les secteurs de pointe de Silicon Valley en Californie. On estime que le nombre d'intérimaires représente entre 10 et 30 % de l'effectif (34), et qu'une large utilisation est faite de travailleurs clandestins ou illégaux. Selon une estimation, ces travailleurs constituent 35 % du personnel.

Ces exemples laissent penser que le modèle noyau-périphérie représente un phénomène réel et décrit une catégorie importante d'accords du travail. Il faudrait néanmoins disposer d'études plus approfondies sur l'étendue du phénomène. Il n'est malheureusement pas facile de mesurer la privauté des systèmes noyau-périphérie par le biais d'une étude nationale transversale, et encore moins sur une longue durée.

Les données actuellement disponibles sur l'essor des agences intérimaires sont très significatives. Les chiffres fournis par l'association des employeurs (The National Association of Temporary Services, Inc.) montrent qu'entre 1971 et 1981, le chiffre d'affaires brut est passé de 612 millions de dollars à 5,2 milliards. Les données fournies par ce même organisme pour les années 1980, mais selon une autre méthode de calcul, montrent que la masse des salaires passe de 3 milliards de dollars en 1980 à 6 milliards en 1985 (35).

Un agent indépendant a même affirmé récemment qu'entre 1982 et 1984, l'industrie du travail intérimaire s'est développée plus vite que toutes les autres industries et que ses effectifs comptent plus de cinquante mille personnes (36).

A partir d'une autre source, MANGUM *et al.* font état d'une augmentation de 50 % du nombre de sociétés intérimaires entre 1977 et 1979 (37). Ces agences fournissent des intérimaires qui couvrent une très grande gamme de qualifications et, selon une étude récente, les emplois de bureau ne représentent qu'un peu moins de 60 %, et les experts 20 % (38).

D'après la meilleure estimation actuellement disponible, en 1983 un total de 2,5 millions de personnes travaillent, à un moment de l'année, pour ces agences (39). Ce chiffre est basé sur un niveau d'emploi, à un moment donné, d'environ 430 000 multiplié par cinq.

Une conception plus large du « travail précaire » a permis une estimation de 18 millions de personnes au total, contre 8 millions en 1980 (40). Le travail précaire recouvre les durées déterminées, le travail temporaire, à domicile, sous-traité, et le temps partiel non choisi.

L'utilisation d'agences intérimaires officielles constitue un euphémisme par rapport à l'étendue de cette pratique. Ainsi que nous l'avons déjà constaté, il n'est pas rare que les entreprises créent leurs propres équipes d'intérimaires, ce qui internalise les avantages tout en évitant les frais. La meilleure étude à ce sujet (une étude de probabilité à partir d'un échantillon national de 1 200 entreprises de six secteurs industriels (la santé, les sociétés de service, la finance et les assurances, la vente au détail, les transports, la fabrication) a montré qu'entre 25 et 35 % des entreprises de plus de 250 employés ont créé de telles équipes internes (41).

Les limites de l'évolution

Il est visible que le modèle noyau-périphérie paraît séduisant pour les entreprises. Il leur permet d'obtenir une considérable flexibilité interne avec un personnel très qualifié et impliqué, tout en maintenant la capacité d'ajuster à volonté les niveaux d'emploi. Néanmoins, il existe de bonnes raisons de penser qu'aux États-Unis, les systèmes d'emploi n'évolueront pas vers la version extrême du modèle noyau-périphérie, qui caractérise le système japonais (42).

---

(32) Ces entretiens sont présentés de façon plus détaillée dans « White Collar Internal Labor Markets », in Paul Osterman, ed. Internal Labor Markets (Cambridge : MIT Press), 1984, pp. 163-190.

(33) Garth Mangum, Donald Mayall, et Kristin Nelson, « The Temporary Help Industry : A Response to the Dual Labor Market », *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 38, n° 4 (juillet 1985), p. 603.

(34) Voir *Business Week*, 1er janvier 1985, p. 63, et le *San Jose Mecurary News*, 7 décembre 1985.

(35) Le premier chiffre est communiqué à titre privé par l'Association. Le deuxième chiffre est cité par le *New York Times* du 24 Octobre 1985.

(36) Max Carrey et Kim Hazelbaker, « Employment Growth In the Temparary Help Industry », *Monthly Labor Review*, Vol. 109, n° 4 (avril 1986), p. 42.

(37) Mangum *et al., op. cit.*, p. 601.

(38) Mangum *et al., op. cit.*, p. 608.

(39) Mangum *et al.* et Mayhall et Nelson.

(40) *Business Week*, 15 décembre 1986, p. 53.

(41) Garth Mangum, Donald Mayhill, et Kristin Nelson, *op. cit.*

(42) Il semble qu'actuellement, 30 % de la force du travail du Japon soit couvert par le système d'emploi à vie, tandis que le reste des travailleurs sont employés soit dans

Une des limites du modèle vient de l'offre. Le modèle noyau-périphérie ne peut fonctionner sur une grande échelle que si un effectif suffisamment grand est disponible, selon les conditions instables et inférieures associées à l'emploi dans les sous-systèmes secondaires, c'est-à-dire à la périphérie. Les dispositifs du travail périphérique se présentent sous différentes formes qui vont du temps partiel permanent à l'intérim en passant par les contrats à durée déterminée. Chacune de ces formes a une nature un peu différente et touche des personnels différents. Ainsi, l'ensemble du personnel périphérique peut comprendre des femmes cherchant à travailler à temps partiel, des travailleurs clandestins sur des chaînes de production, des jeunes arrivant sur le marché du travail et des travailleurs qualifiés qui, pour des raisons de « style de vie », veulent garder une certaine souplesse dans leur rapport au travail. De toute évidence, il est difficile de généraliser les tendances de l'offre, pour des groupes aussi disparates. Mais en tout état de cause, la tendance semble s'orienter vers une croissance ralentie par rapport aux vingt dernières années.

On pourrait rétorquer qu'en général, les entreprises font preuve d'une grande ingéniosité pour surmonter les contraintes de l'offre de main-d'œuvre. Même si c'est plus difficile et plus coûteux, les entreprises pourraient n'offrir que des emplois périphériques et tenter d'induire (et d'imposer) une offre adaptée. Même si une telle stratégie était possible, il y a — du point de vue de l'entreprise — des raisons de limiter la taille de l'effectif périphérique. L'implication et la socialisation sont, comme nous l'avons vu, très précieuses, et il est peu probable qu'une entreprise soit prête à confier une partie importante de sa charge de travail à un personnel dépourvu de ces qualités. Par ailleurs, nous verrons qu'il n'est pas certain que les sociétés puissent façonner l'offre selon les besoins.

Une autre manière de mettre en évidence les limites du modèle noyau-périphérie est de se demander si les entreprises qui l'ont appliqué, ont vraiment pu maintenir la sécurité d'emploi face aux fluctuations de l'ensemble de la demande. Le doute est permis. Pour un IBM ou Eli LILLY qui ont tenu leurs engagements vis-à-vis de la sécurité d'emploi, il y a un Polaroid, un Kodak et un Data Général qui les ont rompus. De plus, les entreprises qui ont pu continuer cette politique, l'ont souvent fait par le biais de licenciements déguisés, comme les retraites anticipées générées par des conditions quelque peu coercitives.

Rien de ce qui précède n'est destiné à montrer que l'utilisation du travail périphérique ne s'étendra pas. Il existe peut-être d'autres moyens pour obtenir les mêmes résultats fonctionnels, par exemple l'introduction de dispositifs maison mère/filiale qui symbolisent la fabrication japonaise. Cependant, à moins d'une réorganisation profonde du système de production — qui pose elle aussi des problèmes — l'utilisation du travail périphérique, tout en étant significatif, semble peu destiné à se développer au point de constituer une solution satisfaisante aux dilemmes évoqués tout à l'heure.

Une contrainte supplémentaire pour les options patronales

Nous avons dit que la combativité patronale, tout comme les stratégies noyau-périphérie, ne constituent vraisemblablement pas des solutions stables, à long terme, aux pressions sur les modèles de confiance salariale ou industriels. Notre position était que chaque « solution » se limite d'elle-même : l'approche de combativité patronale mènera à une productivité restreinte et à des conflits, surtout dans un contexte de besoin de flexibilité permanente, tandis que le modèle noyau-périphérie exige un effectif flexible plus important et des risques trop élevés pour les employeurs. Un autre sujet de méfiance pour les entreprises est la possibilité qu'elles soient elles-mêmes en train de préparer le terrain pour une nouvelle période d'organisation syndicale agressive et efficace.

Il est clair que les syndicats sont sur la défensive, mais cela ne signifie pas forcément que les entreprises pourront organiser le travail en toute impunité. On peut tirer de grandes leçons de l'histoire des années 1920 et 1930. Pendant une bonne partie des années 1920, la faiblesse des syndicats a été quasi totale, et les sociétés réagissaient soit en ignorant totalement les intérêts des travailleurs, soit en essayant de créer une nouvelle forme d'organisation du travail : le plan américain qui, à beaucoup d'égards, ressemblait à ce que nous appelons le modèle.

Avec le choc de la Dépression, le plan américain a été abandonné et la seule stratégie qui ait survécu est celle de la combativité patronale. Comme le développement syndical qui a suivi l'a montré, la combativité patronale est une approche ténue qui peut se détruire d'elle-même. La force patronale et la faiblesse syndicale, à un moment donné, ne signifient pas que le rapport de forces est immuable. Cette leçon peut sembler plus applicable à des contextes ouvriers où le potentiel de puissance syndicale retrouvée, ou de nouvelles dynamiques d'organisation, semblent plus forts. Mais pour le travail non manuel, les responsables des ressources humaines restent préoccupés par la possibilité de nouveaux efforts d'organisation — surtout chez les groupes qui ont été marginalisés par le système d'emploi. Ainsi, dans les entretiens réalisés à Boston que nous avons déjà évoqués, les entreprises qui se sen-

---

des entreprises qui n'ont pas de tels systèmes (beaucoup d'entre elles sont des sous-traitants pour de plus grandes entreprises qui, elles, l'appliquent), soit dans des entreprises qui assurent la sécurité à vie aux « membres », mais pas aux autres. Ces « non-membres » sont souvent des femmes ou des travailleurs plus âgés.

(43) Brody, *op. cit.*

taient les plus menacées par des campagnes d'organisation syndicale étaient celles qui n'avaient pas créé leurs propres équipes d'intérimaires. En effet, au premier plan des récents efforts d'organisation, on trouve ceux des personnels hospitaliers et des employés de bureau ou direction du personnel périphérique. La leçon est donc que, tant pour les cols bleus que pour les cols blancs, il ne sera peut-être pas possible, pour les entreprises, de maintenir les stratégies de temporisation qu'impliquent la combativité patronale et l'approche noyau-périphérie.

Vers une généralisation du modèle de confiance salariale ?

Le travail manuel et le travail non manuel ne subissent pas les mêmes pressions, mais la nature essentielle du dilemme est identique dans les deux cas. L'emploi des cols blancs s'est historiquement structuré sur des bases salariées, mais les pressions sur le coût (la dynamique pour réduire le personnel administratif) et le déplacement technologique accroissent l'insécurité. Le problème posé aux entreprises est de faire ces réductions d'emploi tout en maintenant le modèle de confiance salariale pour les employés qui restent. Pour le travail manuel, le modèle de confiance salariale reste un but. Le problème est maintenant de transformer les systèmes industriels dans ce sens. Pour le dire en termes plus généraux, dans les deux cas les entreprises sont confrontées à des objectifs conflictuels, et la structure institutionnelle actuelle ne leur est d'aucun secours pour trouver une solution.

Il apparaît donc que beaucoup d'entreprises trouveront difficile de modifier avec succès leurs marchés internes du travail ou de maintenir leurs réalisations. Outre des contraintes objectives, il y a aussi une notion d'idéologie patronale. Le marché clef du modèle de confiance salariale — l'attribution d'une valeur élevée à la sécurité d'emploi et la volonté de supporter les coûts pour maintenir cette valeur — est difficile à admettre pour beaucoup de dirigeants. Comment donc les choses évolueront-elles ? On peut imaginer un développement modeste des dispositifs noyau-périphérie, teinté de confusion quant à la forme prise par les « modèles de confiance salariale et de relation industrielle » ailleurs. Dans certains cas, les modèles de relation industrielle subiront des attaques répétées qui porteront ; et par l'intermédiaire de marchandages de concession, du repositionnement de la production économique ou de considérables modifications technologiques assorties de licenciements, on assistera à l'émergence d'un nouveau schéma. Dans d'autres cas, les entreprises réussiront la transition d'un système de relation industrielle à un système de confiance salariale. Le plus souvent, on aboutira à une impasse.

En quoi cela constitue-t-il un sujet de préoccupation générale ? Au cœur de notre réponse, il y a l'idée que la performance économique, voire politique, s'améliorerait avec une adoption accrue du modèle de confiance salariale. Du point de vue de l'entreprise, ce modèle offre précisément les caractéristiques (flexibilité, implication) qui optimisent la productivité des nouvelles technologies et permettent des réponses adaptées à un environnement concurrentiel plus changeant. Du point de vue des travailleurs, les engagements de sécurité d'emploi, s'ils sont crédibles, sont très précieux et représentent, selon toute vraisemblance, une substitution plus que satisfaisante aux règles de travail assouplies.

D'un point de vue sociologique, la productivité plus élevée associée au modèle de confiance salariale est positive, mais une plus grande justice économique est peut-être tout aussi positive. Le modèle de confiance salariale entraîne une plus grande sécurité d'emploi et, contrairement à la stratégie de combativité patronale, une jurisprudence et des droits pour les employés mieux acceptés. Si le modèle de confiance salariale est supérieur, pourquoi est-il si difficile à mettre en œuvre ? Il est évident que s'il est attirant, c'est pour des raisons à la fois d'efficacité et d'équité.

Les problèmes d'équité ont peu de chances de susciter des actions ou de risques dans le secteur privé. Même l'élément sous-jacent d' efficacité sera insuffisant si le risque impliqué est perçu comme étant trop grand. Autrement dit, nous pourrions nous trouver dans un piège analogue à celui qu'a identifié Kenneth ARROW dans son analyse de la discrimination.

C'est un mélange d'ignorance, d'incertitude et de risques qui empêche les entreprises de lancer des actions qui, une fois mises en œuvre, amélioreraient en fin de compte leur performance. Le dossier en faveur d'une action des pouvoirs publics se fonde donc sur le fait que le modèle de confiance salariale est « mieux » pour ce qui est de la justice ; une fois adopté, il améliorerait la performance du privé, mais l'adoption de fait exige à la fois des incitations et des partages de risques de la part des pouvoirs publics. Les politiques s'articuleraient selon deux axes. Le premier serait un ensemble d'incitations pour diminuer les coûts et faciliter la diffusion du modèle de confiance salariale. Le deuxième serait une politique d'emploi qui a contribué à donner le degré de sécurité d'emploi nécessaire pour fermer le modèle de confiance salariale. Autrement dit, si la sécurité d'emploi ne peut actuellement être assurée par l'entreprise seule, peut-être les pouvoirs publics peuvent-ils s'en charger et relier la sécurité d'emploi aux mutations de structure des marchés internes du travail. La sécurité d'emploi assurée par la société ou sécurité « externe », pourrait-elle se substituer aux politiques menées par les entreprises ? Pouvons-nous concevoir une politique publique pour l'emploi, qui soit reliée aux marchés internes du travail de façon à régler les dilemmes qu'affrontent les entreprises ? Voilà bien un tout autre sujet, mais nous espérons que l'analyse présentée ici sera utile pour cadrer les problèmes. ■