La gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines ?

par Myriam Campinos-Dubernet (*)

Sur la question centrale de l'estimation des sureffectifs, Myriam Campinos-Dubernet nous propose une réflexion synthétique sur les débats récents entre les directions des ressources humaines et les milieux de la recherche. Se dégage globalement un doute sur la rigueur des méthodes qui sont appliquées. Faute de pouvoir estimer précisément la contrepartie en emplois directs et indirects d'une activité ou de sa diminution et faute d'autres indicateurs que la productivité par tête qui ne rend compte que très grossièrement de l'activité réelle des opérateurs, on raisonne en termes de structure de coûts, la seule variable d'ajustement est ainsi l'effectif. L'auteur rappelle aussi à juste titre que la propension à substituer du capital à du travail ne s'expliquerait pas seulement par des calculs économiques mais aussi par des composantes culturelles propres à la société française. L'emploi étant considéré comme un coût, on s'oriente, pour limiter le volume des licenciements, vers le partage du travail, mais la logique de solidarité qui sous-tend ces accords est-elle compatible avec les logiques de développement des performances et d'individualisation des rémunérations ? Le ralentissement des possibilités de carrière et au delà, la déstabilisation profonde des marchés internes limitent considérablement les marges de manœuvre.

Depuis le printemps 1993 surtout, la gestion des effectifs est en France une question fort débattue. La découverte que des salariés très diplômés et jeunes de surcroît pouvaient se trouver sans travail est apparue dans toute sa brutalité. Elle porte atteinte à une espérance largement établie consistant à considérer qu'en matière d'emploi la voie du salut passe essentiellement par la formation et démystifie le principe selon lequel le chômage est le produit d'une responsabilité individuelle puisqu'il marque les gens peu qualifiés.

Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité dans un pays où l'évolution de la productivité du travail est la plus favorable des pays industrialisés venant juste après le Japon, et où l'évolution du PIB est, comparativement aux autres, moins créatrice d'emploi et qui, de plus, n'enregistre pas pour autant des résultats significatifs en terme de performance globale. Les certitudes ayant fondé les politiques d'emploi des années quatre-vingt en sont ébranlées.

(*) GIP Mutations industrielles

Durant le premier semestre 1994, le GIP a organisé un séminaire sur la "Gestion des effectifs" qui avait pour but de s'attacher à la fois à la question de leur estimation, relativisant la pertinence des ratios utilisés concernant la mesure de la productivité du travail et à celle du partage du travail au niveau de l'entreprise.

Le séminaire réunit différents acteurs (représentants d'entreprise, représentants des pouvoirs publics) et des chercheurs. Il fut co-piloté par Jacques FREYSSINET, Yves LICHTENBERGER et Myriam CAMPINOS-DUBERNET. Le texte de cet article traduit différents débats qui s'y sont développés. Il exprime cependant un point de vue personnel qui n'engage que son auteur.

Il devient ainsi difficile de faire de l'insuffisance de la formation le critère explicatif dominant de la situation de chômeur. Tandis que le début des années quatre-vingt a vu apparaître l'appellation des "BNQ" (Bas Niveau de Qualification) (1) et que, simultanément, la notion de niveau de formation s'est peu à peu imposée comme un indicateur plus significatif que celle de spécialité ou de champ professionnel, on découvre la possibilité du chômage pour des Bac +2 ou Bac +4.

La solution du "tout formation" est remise en cause. De l'effort important développé tant par les entreprises que par les pouvoirs publics, a été escompté un accroissement de la performance économique et avec elle une amélioration de la situation du marché du travail. Elle est certes au rendez-vous lors de l'embellie de 1987-1989 masquant momentanément les limites des choix opérés.

L'arrêt brutal début 1992 laisse entrevoir que dans une situation déflationniste il est possible d'enchaîner les réductions d'emplois ; qu'en elle-même la recherche de productivité à court terme n'a pas de fin ; et que dans la mesure où les progrès enregistrés par celle-ci ne sont pas compensés par une extension des marchés pour l'entreprise, il n'y a aucune raison à terme de restaurer une évolution favorable de l'emploi.

En février 1994, A. LEBAUBE écrit un article intitulé le "Blues des RH" (2). Il rencontre un écho important parmi les responsables de la fonction en témoignant de leur malaise.

Les réductions d'emploi, l'enchaînement des plans sociaux montrent que l'emploi demeure une variable d'ajustement à court terme. La confiance dans les vertus de l'anticipation et dans la performance attendue des outils de type GPE, GPEC (3) s'en trouve interrogée. Plus encore, c'est la réalité de l'autonomie des relations humaines qui est posée. Situés à l'aval des décisions du "gouvernement des entreprises" (4), les DRH se sentent dans cette conjoncture en situation non pas de gérer une ressource dont il s'agit de contribuer à définir et d'optimiser l'usage, que des exécutants de la politique de l'entreprise. Les indicateurs guidant les choix opérés s'affichent dans toute leur simplicité et leur brutalité : la productivité par tête est - au mépris de tous les raffinements précédents - l'indice de la santé des entreprises. Que la performance ne soit pas au rendez-vous, et cela signifie que la purge a été insuffisante.

Dans ce contexte, certains DRH posent alors à la direction de l'entreprise la question du bien fondé des choix adoptés, non pas tant d'un point de vue social que d'un point de vue économique. La question formulée de manière plus ou moins directe est suivante : êtes-vous certains que les solutions que vous nous demandez d'appliquer sont économiquement les plus avantageuses ? Insidieusement cette question en appelle une autre, plus redoutable encore : êtes-vous au moins certains que vous prenez les bons moyens pour rétablir la performance de l'entreprise ?

Répondre à ces questions nécessite de sortir du champ habituel des ressources humaines et d'opérer un déplacement dans celui de l'économique, de manière à convaincre ceux qui prennent des décisions en utilisant leurs propres démarches mais en mobilisant d'autres moyens. Faute d'arguments pertinents dans les systèmes de décisions prévalants, les DRH se trouvent privés de possibilités de développer des alternatives face à des décisions dont ils ont par ailleurs raison de croire qu'elles n'atteignent pas nécessairement les effets escomptés.

Ainsi, la question des sureffectifs soulève-t-elle des interrogations cruciales dans l'entreprise, parmi lesquelles il nous paraît important de retenir :

- tout d'abord, le problème des modalités d'estimation de l'emploi nécessaire et de la définition pertinente des effectifs et donc des sureffectifs ;

- une fois l'estimation considérée comme fondée, quelles solutions de partage du travail sont possibles dans le contexte actuel au niveau de l'entreprise ? Ces solutions sont-elles compatibles avec les politiques d'emploi adoptées et plus précisément avec les orientations introduites dans les années quatre-vingt ?

La mise en cause des systèmes d'estimation des sureffectifs

C'est dans ce contexte que s'est tout récemment développé le doute, puis la réflexion sur l'estimation des sureffectifs. Précédemment confrontés aux coûts des licenciements pour l'entreprise, à l'insuffisance des anticipations conduisant parfois à un manque de cohérence de l'ensemble des décisions d'emploi prises à l'échelle d'un secteur, d'un groupe et non pas seulement d'un site particulier ; obli-

(1) Cf." Adultes en reconversion", sous la direction de PAILHOUS J. et VERGNAUD G., 1989, Documentation Française. Pourtant les auteurs de cette appellation se sont attachés à démontrer que l'invention de cette catégorie était récente et qu'elle était le produit de la croissance insuffisante des emplois et que ces mêmes salariés n'avaient précédemment rencontré aucun problème pour s'employer.

(2) *Le Monde* du 8.2.94, "Supplément Economie".

(3) Cf. à ce sujet le n° spécial de *Travail et Emploi* de 1993 consacré à la GPE (n° 57 bis) et notamment les articles de ROUSSEAU M., BURDILLAT M., GAVINI C., et précédemment MALLET L., 1991, MERLE V., 1992.

(4) Cf. M. BURDILLAT, 1992, "Gouvernement de l'emploi et gestion du travail", Cahier du Gip Mutations Industrielles n° 63.

gés de négocier avec les pouvoirs publics l'obtention des aides à l'emploi, certains D.R.H. demandent d'une part s'il n'existe pas des solutions moins coûteuses au plan économique, que celles des licenciements et si, d'autre part, ces derniers étant justifiés, les estimations en volume correspondent à une évaluation sérieuse.

Précédant de quelques années la prise de conscience des D.R.H., plusieurs réflexions ont été développées dans le milieu de la recherche sur les limites des systèmes d'estimation dont dispose l'entreprise pour évaluer sa propre activité, démarches initiées aux USA au milieu des années 80.

Ainsi le groupe ECOSIP a mis en évidence à la fois les limites des instruments existants dans le contexte de développement des nouvelles technologies et de la montée des problèmes de coordination avec la fin du taylorisme. En collaboration avec des industriels de grandes entreprises, les chercheurs ont travaillé à une reconception des critères d'investissement et de performance (5).

Dans le prolongement de ce groupe, et dans la filiation des travaux de Michael PORTER, Philippe LORINO [1989] a systématisé la réflexion sur les fondements nouveaux qui pourraient être ceux de la nouvelle comptabilité analytique. La solution proposée est celle d'une comptabilité basée sur l'unité d'activité, prenant pour cadre la chaîne de valeur (6). L'avantage de cette notion est d'établir une soigneuse distinction entre valeur et coût et donc entre valeur et valeur ajoutée, puisque cette dernière n'est souvent qu'une addition de coûts. Cette approche, ainsi que le modèle d'activité du CAM-I renouent avec l'ambition de rendre visibles les phénomènes économiques de l'entreprise et notamment de ne pas appréhender le travail uniquement comme un coût et de parvenir à une approche globale de la productivité.

Cependant c'est à Louis MALLET qu'il revient d'avoir posé très directement la question de l'estimation des sureffectifs [1989] préalable aux plans de licenciement. Il ressort de sa réflexion et des échanges qui ont eu lieu dans le cadre du séminaire du GIP M.I. que l'entreprise est confrontée dans ce domaine à trois grands types de problèmes : celui de l'estimation des emplois correspondant à une charge donnée ; qu'en l'absence de repères suffisamment sophistiqués et pertinents, on observe le retour en force des ratios grossiers du type structure de coût et valeur ajoutée par tête ; et que les règles d'évaluation des investissements donnent des résultats souvent éloignés de la réalité.

Très en amont, l'estimation de la contrepartie emploi d'une charge ou activité prévue, ne repose pas sur des moyens rigoureux. En période de conjoncture faste, le flou des outils disponibles est relativement bien toléré, et ce n'est qu'à la marge, lorsque des tensions trop fortes se font sentir sur les moyens, que l'entreprise est conduite à procéder à des ajustements : intérim, embauche. En période de sous-charge, le problème est plus complexe parce qu'alors se pose la question de la divisibilité des emplois et en particulier des emplois fonctionnels. De combien faut-il les réduire ? Y a-t-il un rapport proportionnel entre la diminution du volume des commandes et la réduction d'ensemble des emplois affectés directs ou indirects. La question se révèle d'ailleurs plus complexe encore pour les activités de services. Jusqu'à une période très récente, le réflexe d'ajustement a d'ailleurs été spécifiquement orienté vers les emplois de production.

Si dans les instances officielles, dans des réunions publiques, les représentants d'entreprises affichent de relatives certitudes, dans des conversations privées ils admettent assez communément un embarras et font plus aisément part du doute qui les anime. Ainsi l'évaluation de la charge est décrite comme étant souvent beaucoup trop globale et la conséquence de cette situation est d'introduire une sorte de dilution des problèmes. Ils reconnaissent aisément qu'il serait nécessaire de disposer non pas de macro-ratio comme c'est le cas actuellement, mais de parvenir à élaborer des micro-ratios, plus pertinents en matière d'ajustement d'emploi.

Faute de ratios de ce type, le moyen le plus fréquemment utilisé consiste à développer un raisonnement en terme de "structure de coût", c'est-à-dire à se focaliser sur la partie charges. En général on estime qu'il faut réduire les coûts de x% parce que les concurrents sont censés se situer à ce niveau, d'où l'on déduit la suppression de x emplois. A cet égard, la technique dite du *"Bench-Marking"* par laquelle des consultants spécialisés aident l'entreprise à effectuer ce positionnement - sans d'ailleurs expliciter le contenu de ce qui leur sert d'outil de référence - fait des ravages considérables.

En ce qui concerne l'emploi et les charges de personnel, sont utilisés des ratios aussi triviaux que la valeur-ajoutée par tête, qui ne sont pas nécessairement confrontés aux coûts salariaux unitaires. C'est-à-dire que faute de pouvoir agir sur les salaires, les entreprises en viennent à considérer que la seule variable d'action demeure les effectifs (7).

---

(5) Le groupe ECOSIP s'est réuni pendant l'année 1989 avec l'appui du Ministère de la Recherche et le concours du programme H.T.T. et du PIRTTEM. Il regroupait des industriels, des chercheurs et des enseignants. L'ensemble des travaux et réflexions ont donné lieu à un ouvrage publié en 1990.

(6)" Enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché", in LORINO Ph. [1989], p. 145.

(7) Ainsi dans un interview au *Monde*, M. BLAYAU, PDG de Pont-à-Mousson, confirme: "La variable effectif est l'un des seuls paramètres sur lesquels les industries peuvent jouer, sur lesquels ils ont prise", 19/1/1993.

Certains auteurs [CHEVALIER P. et DURE D., 1993] sont allés jusqu'à montrer, à travers le rapprochement entre les chutes de bénéfices et les licenciements annoncés dans la presse financière, l'existence d'un curieux ratio : soit 193 KF par emploi pour les entreprises françaises et 245 KF pour les entreprises étrangères, soit une moyenne de 200 KF par emploi. Ceci conduit à penser que ces 200 KF correspondent au coût moyen d'un salarié. Mais, suggèrent les auteurs, *"il faudrait alors que le seul facteur attaché à un emploi soit son coût : si la présence du salarié est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, supprimer son poste demandera certaines adaptations. La relative uniformité de ce ratio indique soit que ces adaptations sont partout de même étendue, ce qui est absurde, soit qu'elles sont simplement négligées lors de la procédure budgétaire"* (8).

Le bilan dont sont extraites ces quelques lignes a soulevé des controverses acides. De tels travaux tombent en effet sous la critique d'une absence de "scientificité".

La difficulté à admettre le manque de rigueur des choix opérés, un système de défense construit sur la non scientificité des critiques, sont d'autant plus efficaces dans l'immédiat qu'il existe effectivement peu de travaux systématiques et rigoureux qui pourraient permettre le développement d'une analyse critique des modalités de la prise de décision de licencier. Les problèmes d'accès à l'information nécessaire constituent un empêchement redoutable. Pourtant il est un domaine qui a fait l'objet d'avancées, c'est celui des méthodes d'évaluation des investissements [Cf. LAMBERT G., MIDLER C., in *ECOSIP*, LORINO P., MALLET L., op. cit.].

Dans la mesure où nombre de suppressions d'emploi sont fondées sur un gain de production attendu d'un investissement, l'analyse des critères explicatifs des avantages de la substitution capital/travail, fournit des éléments instructifs. La logique d'automatisation privilégie souvent un recours exclusif aux investissements en biens d'équipements, au détriment de variables d'emploi par exemple. La nécessité d'une approche plus intégrée (et systémique) se fait jour parce que les modes de calcul utilisés précédemment apparaissent de plus en plus clairement éloignés des modes de construction de la productivité réelle. Ceux-ci reposent souvent sur une conception relativement simpliste de l'activité réelle des opérateurs. La modélisation utilisée conduit à sous-estimer non seulement le délai d'obtention de la performance escomptée, mais aussi à minimiser les modalités permettant d'atteindre cette performance, en particulier les conditions d'apprentissage effectives qui vont déterminer le délai de maîtrise du nouvel investissement en volume, coûts et qualité.

De plus, l'ensemble des conditions d'adaptation de la main-d'œuvre au nouvel équipement est souvent considéré par les décideurs comme relevant de problèmes simples à résoudre dans un délai court, qu'il s'agisse du transfert des savoirs de l'ancien système au nouveau, des modalités d'adaptation du personnel recruté à l'occasion de l'investissement nouveau, des conditions de la mise en place de nouvelles formes de coopération entre fabrication et maintenance par exemple dans le contexte d'équipes renouvelées. Nombre d'erreurs dans les estimations initiales, en particulier dans le domaine des transformations organisationnelles attendues, peuvent non seulement contribuer à différer largement le délai pressenti de retour sur investissement, mais également susciter des modifications "en catastrophe" des conditions d'utilisation du projet initial, elles-mêmes génératrices de surcoûts.

Parallèlement, il y a sans doute une très large sous-estimation des coûts indirects qui président au calcul des choix d'investissement, depuis les coûts de conception jusqu'aux coûts des licenciements induits, auxquels il est parfois nécessaire d'ajouter le coût des "reconversions" de ces personnels. A ceci il faut ajouter l'absence fréquente d'évaluation a posteriori des différents critères d'estimation utilisés a priori. Elle pourrait à la fois permettre de corriger des représentations trop optimistes, mais encore contribuer à réunir les informations nécessaires à la construction d'une grille d'évaluation relativement reproductible d'opération en opération.

Les limites de l'évaluation des investissements peuvent avoir un impact important sur l'emploi dans la société française, en raison de différentes composantes "sociétales" pour reprendre les concepts développés dans l'analyse comparative [MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.J., 1982]. Tout d'abord parce qu'il s'agit d'un facteur privilégié. En effet, la plupart des dirigeants des grandes entreprises françaises sont issus des prestigieuses écoles d'ingénieurs pour lesquelles la technologie constitue le moyen privilégié de réduction des coûts. Marc MAURICE a pu montrer dans ses travaux comparatifs [1984] à quel point l'excellence technique est sur-valorisée par ce groupe professionnel. Cette acception du rôle de la technique repose sur l'idée qu'elle représente un facteur autrement plus fiable que l'homme ; que son usage peut en être totalement rationalisé ; et qu'elle peut permettre d'accroître le degré de maîtrise sur les systèmes mis en œuvre. Certains iront jusqu'à considérer que le rêve ultime de l'ingénieur serait le système totalement fiable constitué par une "usine sans ouvrier".

L'incidence de la culture positiviste héritée du XIXème siècle est particulièrement importante dans ce domaine. Elle induit la culture du chiffre. N'est réellement mesurable que ce qui peut être tra-

(8) "Pourquoi licencie-t-on?", Philippe CHEVALIER et Daniel DURE, Séminaire Vie des Affaires, 5 Novembre 1993, repris au séminaire Gip M.I., Gestion des Effectifs, 23 Juin 1994, paru dans *"Gérer et comprendre"*, Septembre 94.

duit en chiffre d'une part, tandis que, d'autre part, "il ne peut y avoir de démarche rationnelle hors de "l'algorithme", hors du "formalisable", hors de l'" objectif", et pour qui, symétriquement, l'action du sujet relève de l'irrationnel (l'innovation est le fait des fous)" [LORINO Ph., op. cit., p. 214]. A l'inverse et pour des raisons vraisemblablement ancrées dans sa culture, la France semble relativement allergique à la "rationalité procédurale", et à l'utilisation de démarche scientifique dans le traitement de faits empiriques.

Ce recours privilégié à la technologie est tout à fait perceptible dans les analyses économiques comparatives. Ainsi DANSET D., MATHIS J., MAZIER J. [1989] ont pu montrer, dans des comparaisons inter-branches réalisées pour l'ensemble des pays développés, que la France faisait systématiquement preuve d'un taux d'investissement par tête plus élevé que les autres pays.

De plus, dans le cas français, divers éléments structurels viennent peser sur la rentabilité des investissements effectués. La rigidité des pouvoirs hiérarchiques (corps de l'Etat, hiérarchie d'entreprise) est peu propice aux mécanismes critiques et au développement de la concertation inter-fonctionnelle avant prise de décision. Les organisations de type projet [Cf. C. MIDLER] conduisent à une remise en cause des découpages fonctionnels antérieurs. Cependant leur développement est actuellement encore limité. De plus, la décentralisation récente en centres de profit autonome, ne paraît pas avoir mis à mal le système de prise de décision et avoir modifié profondément le rôle des directions opérationnelles face aux gestionnaires décideurs.

Peut-on en conclure qu'il existerait un modèle de gestion à la française qui serait susceptible d'expliquer le constat largement établi selon lequel à croissance du PIB équivalente, la France serait moins créatrice d'emplois ? (9). Cette question fut aussi abordée récemment lors d'un des séminaires de l'Ecole de Paris (16 Mai 1994). Elle fut posée à François BEFFA, PDG de Saint-Gobain. L'expérience de la gestion d'unités diverses de ce groupe réparties en Europe et aux USA, l'amenait à répondre de manière affirmative, considérant qu'il existait indéniablement certaines spécificités françaises, notamment organisationnelles. Mais il ajouta que pour être totalement intelligible, ce modèle devait être référé au type d'actionnariat et il poursuivit en constatant qu'en ce qui concerne nombre d'entreprises françaises, le recours aux fonds de pensions américains modifiait fortement les critères de gestion des entreprises (10).

On peut ainsi se demander si l'internationalisation rapide des marchés financiers, et le développement de l'accès des entreprises françaises à ceux-ci, n'ont pas produit une gestion de type court-terme à l'anglo-saxonne accompagnée simultanément du poids dominant des financiers (11). Aussi la combinatoire des critères de performances induits par ces changements et des effets sociétaux traditionnels ne serait-elle pas une des causes majeures qui dans un contexte déflationniste conduirait la France à de si médiocres performances en matière d'emploi, sans que la performance économique soit pour autant assurée ?

Quelles que soient les interprétations possibles, les interrogations produites par les R.H. conduisent directement ou indirectement à poser la question du bien fondé des politiques managériales et à mettre en doute la manière dont certains dirigeants d'entreprise considèrent comme faisant partie de leur devoir civique de faire x% de moins d'emploi par an, afin de rétablir la performance de l'entreprise et de rassurer leurs actionnaires.

Sans nier la réelle réduction d'activité de 1993 et du début de 1994, il semble pourtant qu'une partie des décisions de licenciement - dont on découvre qu'elles ont la saisonnalité des procédures budgétaires (12) - paraît induite par la plus grande facilité d'action qu'offre la variable emploi. Il est en effet plus facile de licencier et d'investir que de changer profondément l'organisation du travail, de bouleverser les positions initialement acquises dans l'entreprise, et de toucher à l'échelle hiérarchique.

Les solutions mises en œuvre et leurs limites : quelles logiques de partage ?

En attendant de pouvoir effectivement mettre en cause le bien fondé de certains licenciements, faute de disposer de moyens d'estimation pertinents et confrontés à la difficulté de modifier profondément le point de vue des décideurs quant à la pertinence de leurs choix, les directeurs des ressources humaines, en accord avec certaines organisations de salariés, sont parvenus à convaincre les directions d'entreprises de mettre en œuvre des solutions permettant de réduire le volume des licenciements. Il s'agit de solutions qui relèvent toutes assez fortement d'objectifs de partage du travail.

Dans cette deuxième section nous allons donc nous attacher à relever les caractéristiques de ces accords et les conditions de leur mise en œuvre,

(9) Rapport BRUNHES, 1993, MATTEOLI, 1994.

(10) Développant un point de vue similaire, Eric LEBOUCHER, dans les colonnes du *Monde*, expliquait une partie du succès des entreprises allemandes, et la prééminence de critères industriels sur des critères financiers et le maintien d'horizon à moyen et long terme par leur mode de financement, "Le modèle allemand n'est pas mort", 21/12/94.

(11) Cf. Jean Catherine, membre du Comité directeur de l'ANDPC (Association Nationale des Dirigeants et des Chefs de Personnel).

(12) Cf. Chevalier Ph. et Dure D., op. cit.

pour ensuite pointer leurs limites et les contradictions dont ils sont porteurs, non pas tant par rapport au problème du chômage qu'en relation aux évolutions des politiques d'emploi développées dans les grandes entreprises françaises dans les années quatre-vingt.

La mise en œuvre des accords de partage du travail

On peut repérer trois grandes catégories d'accords qui, face à la montée du chômage, se sont très rapidement développés entre 1993 et le premier trimestre 1994. Ce sont les accords dits PRP (Préretraites Progressives), les accords de chômage partiel transformés fin 1993 en accords TRILD (Temps Réduit Indemnisé de Longue Durée) (13) et enfin, plus rares que les deux types d'accords précédents, les accords dits "Temps Choisi".

Nous n'entrons pas dans le détail de chaque type d'accord, mais en dégagerons les grandes caractéristiques.

Ce sont tous, selon la terminologie française, des accords de partage du travail mais leur base en référence les distingue :

- soit le partage s'effectue entre les salariés de l'entreprise quelles que soient les catégories. Il s'agit alors de *"work-sharing"* selon la terminologie anglo-saxonne. C'est principalement le cas des accords de chômage-partiel du type Thomson-CSF, Sextant-Avionique, SFIM-Industrie par exemple. Décidés de manière à éviter des licenciements immédiats, ils se distinguent fortement d'alternatives divisant la main-d'œuvre en catégories privilégiées qui conservent leur emploi et en catégories infériorisées qui sont soit licenciées, soit ont des statuts atypiques et précaires [Cf. BERAUD M. et MICHON F., 1993]. Certes il serait peut-être plus pertinent d'évoquer à l'égard de ce type d'accord des motifs de "répartition plus équitables du chômage que du travail" (14).

- soit le partage est orienté vers l'extérieur de l'entreprise, en particulier vers les jeunes générations. Dans ce cas il convient d'évoquer le *"Job-sharing"*. C'est notamment le cas des accords de Pré-Retraite Progressive (Rhône Poulenc, GAN, AXA) et du temps choisi (EDF-GDF).

Dans ce cas, la logique de partage du travail dépasse donc le cadre de l'entreprise. Elle repose sur le principe d'une réduction du temps de travail des salariés proches de la retraite, à une distance variable de celle-ci (dans le cas du temps choisi), et d'une compensation partielle du temps dégagé - afin de maintenir les objectifs de productivité - par le recrutement de jeunes qui vont assurer la relève. Ce type d'accord illustre un principe de solidarité entre l'entreprise et la collectivité et entre générations. Cette solution permet à l'entreprise d'anticiper ses recrutements. Elle facilite la mise en œuvre des inflexions de la politique d'emploi dans une période de réduction massive des mobilités volontaires.

Si le principe en est relativement simple, la réalisation pratique est loin d'être évidente, parce qu'il faut deux préretraites pour constituer un emploi (en réalité il est nécessaire d'avoir un taux de départ de plus de deux fois supérieur aux emplois créés (dans le cas de Rhône Poulenc, on a calculé qu'on opérait quatre recrutements pour dix mi-temps). Par ailleurs, la substitution ne peut s'effectuer terme à terme et exige souvent la mise en œuvre de tout *"un jeu de taquin"* [Cf. BURDILLAT M., CHARPENTIER P., 1995].

Des accords négociés au niveau de la direction du groupe.

La négociation de ces accords s'opère au niveau central du groupe ou de l'entreprise avec les organisations syndicales signataires. Elle repose sur une vision cohérente d'ensemble de la politique d'emploi du groupe et cherche nécessairement à se substituer à des politiques d'ajustement locales au niveau du site ou de l'établissement. Ainsi, quand les accords prévoient des recrutements (PRP et Temps Choisi), ils sont mutualisés au niveau du groupe et ne sont donc pas nécessairement affectés à l'unité où se sont produits les passages à mi-temps de ses salariés. De la même manière, les réductions d'emploi sont gérées par de la mobilité inter-sites.

Ces accords se traduisent donc par un encadrement beaucoup plus fort que précédemment de la politique d'emploi du groupe (BURDILLAT M., CHARPENTIER P., op. cit.). Il peut arriver qu'ils mettent fin ainsi à des solutions locales précédemment utilisées sur un site dans le domaine des recrutements. Dans le même temps, la mutualisation introduite conduit à éviter le recours au recrutement tandis que d'autres sites licencient. Ces accords établissent ainsi le principe de solidarité de l'ensemble des salariés d'une même entreprise ou groupe.

Il faut également ajouter qu'au-delà des modifications induites par le développement des licenciements par les directions elles-mêmes, les pouvoirs

(13) Le premier accord TRILD est l'accord Thomson-CSF, négocié après l'injonction faite aux entreprises publiques, en septembre 1993, de trouver des solutions alternatives aux licenciements.

(14) Pour une analyse plus approfondie des recours au chômage partiel antérieur aux mesures TRILD, Cf. BÉRAUD M., LEFEVRE G., SIDOUHM N., avec la collaboration de RAMAUX C. et sous la direction de MICHON F. [1993]. Document ronéoté.

publics demandent désormais en contrepartie des aides adoptées, la preuve de la mise en œuvre de politiques cohérentes (15).

A contrario, les directions de sites éprouvent davantage de difficultés à percevoir l'avantage de politique centralisée qui limite fortement leur marge de manœuvre, hormis le cas où, se trouvant en situation difficile, il est de leur intérêt de faire appel à la solidarité du groupe (solution antérieure à la signature des accords). De plus, faute d'une intégration suffisante aux objectifs économiques qui leur sont assignés, les directions de sites peuvent avoir tendance à gérer les dispositifs élaborés comme des contraintes à la marge. Alors même que les solutions adoptées relèvent d'une ambition plus étendue que le seul partage du travail et recherchent par exemple à impulser des transformations de l'organisation du travail, on observe qu'elles ont en réalité très peu d'impact dans ce domaine. Dans la mesure où les accords gardent, aux yeux des directions de sites, le caractère de solutions ponctuelles, ils peuvent difficilement être perçus comme le moyen de remise en cause structurel des choix précédemment opérés en matière de division du travail.

Pour que ces transformations puissent être conduites en même temps que la réduction du temps de travail d'une partie des salariés, il faudrait vraisemblablement que la concertation R.H. central et sites soit plus importante. Mais simultanément si la D.R.H. doit attendre d'obtenir une conviction large, elle risque d'être tenue en le faisant, de différer largement la construction et la mise en place de ce type d'accord.

Les finances publiques participent directement à l'équilibre financier de ces accords.

L'accord chômage partiel de Thomson-CSF a été financé à hauteur de 25% par les pouvoirs publics. Pour les accords de Pré-Retraite Progressive, l'Etat participe de manière à compenser une partie du salaire induite par le passage à mi-temps (30% du salaire brut moyen précédant la transformation de l'emploi versé par le Fonds National de l'Emploi), auxquels s'ajoutent un certain nombre d'avantages versés par l'entreprise.

Ce n'est que tout récemment qu'a été acceptée en France l'idée qu'une réduction du temps de travail puisse ne pas être intégralement compensée au niveau salarial. La montée du chômage a conduit à faire admettre l'idée d'une perte de revenu concomitante à une durée plus faible du travail. Cependant c'est largement l'Etat, à travers le Fonds National de l'Emploi, qui verse la différence. L'exemple de l'accord Volkswagen, assez voisin de l'accord Thomson, illustre clairement la différence de logique puisque dans la compensation salariale partielle a été obtenue par le jeu des primes et gratifications, l'aide publique se limitant à une prise en charge partielle de la formation par l'Office du Travail.

Ces accords introduisent de nouveaux modes de régulation entre partenaires sociaux.

Les organisations syndicales signataires participent directement à leur mise en place à travers des comités de suivi qui opèrent au niveau central. Elles ne sont donc pas simplement consultées sur les solutions adoptées. Sont exclus de ces comités de suivi les syndicats non signataires de l'accord, généralement la CGT. Ainsi le syndicat non signataire n'a pas la possibilité de jouer la surenchère lors des discussions d'application, surenchère qui aurait pu conduire à faire perdre leur légitimité aux organisations syndicales qui acceptent de participer à la mise en place de ces accords. Les mêmes principes sont appliqués au niveau local, site ou établissement.

Ces solutions qui sont très généralement adoptées posent donc le problème de l'exclusion de la négociation du syndicat qui se trouve parfois être le syndicat majoritaire ou encore le syndicat privilégié d'une catégorie de personne (ouvriers employés le plus souvent). Cette situation crée des difficultés aux directions locales de site alors même que ces accords font le pari d'améliorer la gestion de l'emploi et de transformer la dynamique sociale (16).

Les contradictions développées avec les politiques d'emploi des années 80

Ces diverses évolutions manifestent des transformations importantes des politiques d'emploi des grandes entreprises françaises qui ont constitué, pendant les trente glorieuses, le cœur du "marché interne" [DORINGER et PIORE, 1971 ; SILVESTRE, 1986]. Le développement des politiques récentes introduisent cependant des contradictions avec les formes d'adaptation développées dans les années quatre-vingt, lesquelles paraissaient offrir des perspectives nouvelles.

(15) La jurisprudence de la Cour de Cassation organise progressivement la suppression du contrôle administratif acquis en 1986. Désormais le contrôle ne porte plus sur la liberté de licencier, mais sur la qualité des plans sociaux (Loi Aubry, Décembre 1992). Cependant il est fait aux entreprises une obligation de moyens et non de résultats.

(16) Cf. l'étude actuellement en cours au Gip Mutations Industrielles sur "La transformation de la régulation sociale à EDF-GDF".

Contradiction entre une logique d'appel à la solidarité et une logique d'individualisation

Les années quatre-vingt ont vu se développer une forte individualisation de la gestion des salariés permettant pour l'entreprise d'obtenir à la fois les formes d'implication souhaitées et l'acceptation d'un effort de changement nécessité par les transformations tant technologiques qu'organisationnelles.

Elle s'est appuyée sur le développement de tout le discours sur la performance des individus, la justesse de la rétribution de cette performance qu'une lecture culpabilisante des bas niveaux de qualification, exclus parce que non formés, est venue compléter.

A ainsi été mise en cause une des composantes du marché interne, la relation salaire/ancienneté. On lui substitua un entretien d'évaluation annuel entre le salarié et son supérieur hiérarchique qui permet de faire le point de sa performance passée et de ses objectifs à venir. Des systèmes d'intéressement des salariés furent simultanément développés.

Or actuellement les ressorts du partage du travail prennent à contre-pied cette transformation des règles de gestion. Jusqu'ici les salariés qui échappaient aux vagues de licenciements successives étaient en quelque sorte des "élus" dont le problème était d'échapper aux futures vagues. Désormais, ce système s'arrête et on demande à tous de faire un effort, d'accepter de voir ses revenus amputés dans une proportion certes moindre que la réduction du temps de travail sollicité. Pourtant lorsqu'il s'agit d'activités stratégiques liées à des fonctions qui, en dépit de la baisse de charges de l'entreprise, ont la mission d'en préparer l'avenir (innovation de produits par exemple), on pressent les problèmes rencontrés.

Quelles peuvent être alors les contreparties de l'implication? On peut évoquer la solution des carrières. Pourtant dans ce domaine les formes d'adaptation retenues dans les années quatre-vingt ont conduit à un blocage très marqué du système. A partir du début des années quatre-vingt, plusieurs phénomènes ont conjointement contribué à réduire les possibilités de mobilité verticale. La réduction importante des effectifs qui s'est accompagnée, dans la seconde moitié de la décennie, de la réduction des lignes hiérarchiques y ont largement contribué.

A ces deux facteurs est venu s'ajouter un autre élément, celui de la montée de l'offre de formation technique et professionnelle à tous les niveaux de la hiérarchie des emplois. Ainsi, aux formations de technicien supérieur de BTS et DUT qui s'étaient considérablement accrues dans les années soixante-dix est venue s'ajouter la création du baccalauréat professionnel de niveau IV. Au départ créé pour des spécialités ouvrières plus particulièrement touchées par l'automatisation, il a été généralisé à la plupart des spécialités ouvrières et portant l'objectif de mener 80% d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat en l'an 2000.

La France présente ainsi la particularité d'offrir actuellement l'accès par la formation initiale à chacun des niveaux de la hiérarchie des emplois, à l'exception toutefois des agents de maîtrise, assez rarement pourvus par le marché externe.

La conséquence de ce type de choix a été de provoquer une interruption des anciennes carrières ouvrières vers les services techniques [EYRAUD, D'IRIBARNE, MAURICE, RYCHENER, 1984]. Les techniciens supérieurs voient eux-mêmes leur évolution professionnelle limitée par le recrutement de jeunes ingénieurs diplômés. Récemment les opportunités d'évolution des nouveaux bacheliers professionnels se sont révélées largement "bornées" par le recrutement récent des techniciens supérieurs [VENEAU et MOUY, 1995].

Le ralentissement des possibilités de carrière est patent dans les statistiques nationales. Ainsi les résultats de l'enquête carrière de 1989 [Cf. GOUX, 1991] montrent que, depuis 1974, les promotions se raréfient pour toutes les catégories et que pour les "sous-diplômés", il est de plus en plus difficile d'obtenir une promotion. En 1974, parmi les hommes qui ont commencé à travailler avant 1960, trois sur cinq et plus d'une femme sur trois ont déjà eu une promotion sociale. En 1989, après quinze ans de carrière, 47% des hommes ont obtenu une promotion. A partir de 1975, pour ceux qui à cette date ont quinze ans de carrière, les promotions se raréfient. Sur cent hommes ayant débuté leur carrière comme ouvriers qualifiés, 45 ont obtenu une promotion avant 1974, 18 en ont obtenu entre 1974 et 1989 dont deux parmi les promus de 1974. Si 28% des ouvriers qualifiés "sous-diplômés" ayant débuté leur carrière au début des années cinquante avaient, quinze ans après, obtenu une promotion (et 37% des diplômés), seulement 10% des ouvriers qualifiés sous-diplômés ayant débuté leur carrière au début des années soixante avaient eu une promotion quinze ans plus tard (31% dans le cas des ouvriers diplômés).

La réduction des chances est d'autant plus forte que les salariés sont peu diplômés. Ainsi moins on est diplômé, plus les opportunités de promotion tendent à se réduire et moins on a de chances de bénéficier de la formation continue qui est principalement destinée aux plus qualifiés.

L'incidence de ces phénomènes est manifeste en terme de désimplication. De moins en moins d'ouvriers accèdent aux services techniques dans lesquels les techniciens supérieurs sont de plus en plus représentés. Parallèlement les techniciens supérieurs voient leurs évolutions limitées par les ingénieurs. La création récente de l'accès par la forma-

tion continue au diplôme d'ingénieur (filière Descomps), pour ces derniers, ne paraît pas actuellement permettre une réelle inflexion de cette tendance.

Il serait certes possible d'imaginer des évolutions de carrière non plus seulement verticales mais horizontales, se traduisant par des déplacements au sein d'un même niveau d'emploi. Cependant, la reconnaissance de ces élargissements d'activité est encore assez mal assurée sur le plan des classifications, de même que sur celui des déplacements horizontaux entre les emplois. L'état de la hiérarchie des salaires continue de susciter des aspirations légitimes à une mobilité verticale.

Quelle va donc être la contrepartie de l'implication demandée aux salariés? La perspective de conserver son emploi est-elle suffisante?

L'insuffisance de repères collectifs en matière d'emploi

Le développement des méthodes de gestion prévisionnelle des emplois a permis d'envisager des formes diverses d'adaptation des salariés en place lorsqu'elles s'appuient sur la formation continue. Elles ont ainsi évité des licenciements et permis d'organiser des formes de mobilité (souvent non-hiérarchiques). Cependant elles présentent le redoutable inconvénient d'être élaborées sur des critères internes à l'entreprise et d'offrir en conséquence "un champ de validité" ou un "espace de qualification" (17), fort restreint.

Tant qu'il s'agit de gérer la mobilité interne, le problème n'est pas considérable. A partir du moment où l'entreprise est conduite à organiser la mobilité externe de ses salariés, ce qui est prévu dans certains accords, ou que les salariés souhaitent ou sont contraints de quitter l'entreprise, la spécificité de l'identification de leurs compétences pose problème.

Pendant les trente glorieuses, la qualification des individus était définie par le poste de travail occupé et les accords de classification valables pour l'ensemble d'une branche professionnelle. Au début des années quatre-vingt s'est opéré le déplacement du système de référence du poste de travail à la personne avec le développement des notions de compétence et de métiers. D'ailleurs ce dernier est souvent utilisé dans des acceptions aussi diverses que celle du métier de l'individu ou du métier de l'entreprise. Les métiers et la compétence sont définis dans le cadre particulier de l'entreprise. Tel n'est pas le cas des "marchés de métiers" [KERR, 1954] ou des "marchés professionnels" [MARSDEN, 1989] (18), dans lesquels qualification et compétences sont strictement l'attribut des individus qui circulent entre des entreprises différentes. L'appartenance à un métier ou à une profession définit des communautés de salariés qui exercent leur talent dans des entreprises diversifiées, soudées autour de la défense d'un "territoire". Celui-ci défini par l'ensemble des emplois de ce métier constitue une sorte de "bien collectif" [MARSDEN, Opus. Cit.] construit sur la base de règles institutionnelles définissant des règles d'accès (formation), un espace de validité et une rémunération.

On peut certes considérer qu'en contrepartie il existe les repères collectifs que sont les diplômes dont la prise en compte dans les conventions collectives s'est très fortement développée [JOBERT A., TALLARD M., 1992]. Pourtant leur institutionnalisation n'est pas très forte, même si le respect des accords de classification est réel dans les grandes entreprises. On reproche largement aux diplômes leur contenu trop scolaire, tandis que les temps d'adaptation de leurs titulaires aux emplois proposés sont longs, de l'ordre de un an à un an et demi, voire plus pour des titulaires de BTS/DUT par exemple. Ceci conduit fréquemment les entreprises à considérer les diplômes disponibles comme l'évaluation de potentialités plus que de compétences effectives, avant la détention d'une expérience professionnelle.

Par ailleurs, le développement important de la formation professionnelle aurait pu s'accompagner d'une remise en cause des logiques de marchés internes et de l'amorce de "marchés professionnels". Mais on observe que les attentes des diplômés en matière de carrière ont fort peu évolué [GOUX et MAURIN, 1993]. La grande entreprise atti-

---

(17) Le concept d'" espace de qualification" a été élaboré par Marc MAURICE, François SELLIER, Jean-Jacques SILVESTRE du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail à l'occasion de travaux comparatifs sur la France, l'Allemagne, puis le Japon.

Analysant l'entreprise dans ses relations à la société par la médiation de rapports sociaux spécifiques, *"...l'espace de qualification est conçu comme lieu d'interdépendance entre processus de socialisation, d'organisation et de régulation; une telle interdépendance contribue à structurer les acteurs de même qu'elle exprime les formes de leurs rapports sociaux."*, *in* MAURICE M., 1986.

(18) Le concept d'" espace de qualification" a été élaboré par Marc MAURICE, François SELLIER, Jean-Jacques SILVESTRE du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail à l'occasion de travaux comparatifs sur la France, l'Allemagne, puis le Japon.

Analysant l'entreprise dans ses relations à la société par la médiation de rapports sociaux spécifiques, *"l'espace de qualification est conçu comme lieu d'interdépendance entre processus de socialisation, d'organisation et de régulation; une telle interdépendance contribue à structurer les acteurs de même qu'elle exprime les formes de leurs rapports sociaux."*, In Maurice M., 1986.

re toujours les candidats les mieux placés, alors que les opportunités qu'elles sont susceptibles d'offrir ont été sérieusement mises à mal.

Cet ensemble de problèmes illustre une déstabilisation du fonctionnement du "marché interne" en France tel qu'il a été organisé dans les grandes entreprises pratiquement jusqu'au début des années quatre-vingt. Comparant la situation du "marché interne" français à ceux de l'Allemagne et du Japon, Jean-Jacques SILVESTRE diagnostiquait dès 1986 à la fois la spécificité et l'importance des problèmes rencontrés dans notre pays dont la situation se caractérise disait-il par une véritable "crise structurelle", depuis le début de la décennie quatre-vingt. Il en résulte une rigidification du système qui, faute de mécanismes alternatifs à ceux qui sont en crise, peut aller jusqu'à un véritable blocage avec toutes les conséquences que l'on peut pressentir en terme de désimplication des salariés. Les solutions devraient passer, disait-il, par de véritables "inventions institutionnelles" correspondant à des modifications radicales de la logique de fonctionnement antérieur. Elles seraient susceptibles de sortir de négociations, vraisemblablement difficiles, avec les partenaires sociaux.

Le paradoxe des aides publiques à l'emploi

On n'est pas loin de penser que les mesures censées lutter contre le chômage entretiennent pour parties ses causes.

Ainsi les plans sociaux du FNE (Fond National de l'Emploi) sont fondés sur l'idée qu'ils aident l'entreprise à passer un cap difficile pour retrouver ensuite une situation favorable à l'emploi. Or le constat des années quatre-vingt n'est pas celui que l'on attend. Plus l'entreprise est grande plus elle est proche de l'Etat et plus elle recourt aux mesures sociales publiques et plus son emploi a diminué (19). La contribution à la création d'emplois vient pour l'essentiel des entreprises petites et moyennes, souvent familiales, souvent spécialisées. Elles recourent peu aux mesures sociales, mais ont besoin en revanche d'une flexibilité de l'emploi et des salaires.

76% des inscrits à l'ANPE pour motif économique proviennent des petites entreprises de moins de 50 salariés non soumises à l'obligation de plan social. Elles échappent donc aux aides de l'Etat. Ainsi que le reconnaissait Dominique Balmary le Délégué à l'emploi (20) *"Par conséquent, c'est au grand maximum 25% des licenciements économiques qui sont couverts par l'administration du travail en terme d'intervention sur le plans sociaux et moins encore si l'on extrait de ce pourcentage une partie des liquidations judiciaires et des fins de chantier"*. Ainsi *"l'intervention de l'administration du travail en matière de licenciements n'est effective que sur une minorité de plans sociaux"*.

De plus, en dépit de discours en sens opposé, le recours aux AS/FNE (mesure d'âge) reste l'instrument privilégié de l'intervention publique et le moyen de négociation essentiel avec la Délégation à l'Emploi lors des échanges préalables à l'annonce de plans sociaux. A tel point que la France s'est taillé en ce domaine une spécificité ainsi que le montrent les statistiques de l'OCDE. A la fin des années 1980, c'est, avec les Pays-Bas, le pays dans lequel le taux d'activité des hommes de 55-64 ans est le plus bas de tous les pays développés (21). En 1992, les mesures d'âge représentaient 88% du financement des aides publiques aux entreprises et 84% en 1993.

Pourtant l'effet pervers des mesures d'âge est largement admis dans la mesure où elles sont peu à peu considérées comme une sorte de droit à la retraite dès 55, voire 54, 53 ans. Particulièrement coûteuses pour la collectivité [14 409 millions de francs en 1993], elles rendent, disent certains représentants du personnel, les licenciements peu onéreux et donc moins dissuasifs.

*

* *

La question de l'estimation des sureffectifs pose à l'évidence le problème de la limite des indicateurs pertinents nécessaires au pilotage de l'entreprise. Hérités de l'époque du taylorisme, marqués des caractéristiques des processus et activités dont ils avaient à rendre compte, ils ne sont plus désormais suffisamment significatifs, conditions de la performance, des nouveaux modèles systémiques.

Néanmoins, au-delà de ce constat assez généralement valable pour l'ensemble des pays développés, la soudaine montée du chômage en France et le fait qu'elle touche désormais une catégorie dont on pouvait penser qu'elle en était protégée, soulève d'autres questions très spécifiques cette fois à la société française.

Le premier enseignement est celui des limites des stratégies développées dans les années quatre-vingt dans le domaine de l'emploi, à la fois parce qu'elles ont été sinon pensées, du moins réalisées,

(19) Ainsi en 1992, 45% des établissements industriels de plus de 500 salariés ont procédé à des licenciements économiques contre 28% seulement des établissements de moins de 100 salariés. Source Panel DMMO 1991-1992, *Premières Synthèses*, DARES n° 45, 7 Mars 1994.

(20) 3 février 1994, 22ème Colloque organisé par la revue *Droit Social*.

(21) 47,5% en 1988 contre 56,5% pour la République Fédérale d'Allemagne, 66,4% pour les USA, 68,5% pour le Royaume Uni et 74,9% pour la Suède.

de manière autonome par rapport à la gestion économique. En période de difficulté, cette autonomie se retourne contre l'objectif prôné de "gestion de la ressource humaine". En conséquence la logique d'ajustement n'en devient que plus brutale.

Parallèlement, les adaptations envisagées en matière de politiques d'emploi ne se sont pas véritablement attaquées aux caractéristiques structurelles des problèmes rencontrés, et n'ont pu permettre l'élaboration de véritable alternative à la crise des formes antérieures du fonctionnement du marché du travail. Ainsi le développement de règles particulières de gestion propres aux entreprises ont pu permettre de résoudre ponctuellement des problèmes urgents d'adaptation de la main-d'œuvre. Cependant la généralisation d'outils spécifiques (du type GPE) n'organise pas spontanément la cohérence d'ensemble de ces outils, pas plus qu'elle semble permettre d'élaborer de nouveaux repères collectifs dont le champ de validité serait supérieur à celui d'une entreprise. Par ailleurs, l'élévation généralisée des niveaux de recrutement n'a pas réellement été pensée en relation avec la construction cohérente de nouveaux principes d'organisation de carrières au moment où l'on réduisait simultanément les effectifs et les lignes hiérarchiques [CAMPINOS-DUBERNET, 1995 a et b].

Enfin, la technologie a conservé son statut de variable privilégiée, de moyen stratégique d'obtention simultanée de la fiabilité et de la performance, sans que l'ensemble de ses effets induits tant sur l'emploi que la rentabilité en aient été effectivement tirés. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BERAUD M., MICHON F. [1993], "Le chômage partiel: un dispositif de partage du chômage?" *in Personnel* n° 344, Août-Septembre.

- BERAUD M., LEFEVRE G., SIDHOUM N. [1993], avec la collaboration de RAMAUX Ch., sous la direction de MICHON F., *"Le recours des entreprises au chômage partiel"*, Convention d'audit économique et social de la Délégation à l'Emploi, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et Institut des Sciences Mathématiques Appliquées, Document Ronéoté, Mai.

- BERNIER M. [1990], "La productivité globale: des instruments de gestion pour accompagner la modernisation de l'entreprise", in *ECOSIP*.

- BURDILLAT M., CHARPENTIER P. [1994], "La Pré-Retraite Progressive: Levier d'évolution des organisations ou banalisation de la cessation anticipée de l'activité", in *Gérer et Comprendre*, sept. 94.

- BURDILLAT M., CHARPENTIER P. [1995], *"Les Pré-retraites progressives entre gestion des sur-effectifs et partage du travail"*, Cahier du Gip M.I. n° 67.

- BURDILLAT M. [1993], "La gestion prévisionnelle des emplois: les conceptions des directions", in *Travail et Emploi* n° 57bis, 4e trimestre.

- BRUNHES B. [1993], présidé par *"Choisir l'emploi"*, Rapport du groupe "Emploi", Commissariat Général au Plan, 161 p., Documentation Française.

- CAMPINOS-DUBERNET M. [1995 a], "Le Baccalauréat professionnel : une innovation?", in *Formation Emploi*, Janvier-Mars, La Documentation Française.

- CAMPINOS-DUBERNET M. [1995 b], "Organisation qualifiante et mobilité", in "Formation Professionnelle", *Revue Européenne CEDEFOP*, à paraître.

- COCHET F. [1990], "Evaluation et suivi des investissements dans le contexte d'automatisation intégrée", in *ECOSIP*.

- DANSET D., MATHIS J., MAZIER J. [1989], *"Performances industrielles et redéploiement dans les grands pays industrialisés"*, Etude de l'IRES, 3e trimestre.

- DORINGER P.B. et PIORE M.J. [1971], Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath, Lexington, Massachussetts.

- ECOSIP [1990], *"Gestion industrielle et mesure économique, approches et applications nouvelles"*, Economica, Collection Gestion.

- EYRAUD F., IRIBARNE d' A., MAURICE M., RYCHNER F. [1988], "Des entreprises face aux technologies flexibles: une analyse dynamique du changement", in *Revue de Sociologie du Travail* n° 1.

- GAVINI C. [1993], "La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: de la norme aux pratiques - Le cas de la sidérurgie", in *Travail et Emploi* n° 57bis, 4e trimestre.- GOUX D. [1991], "Coup de frein sur les carrières", in Economie et Statistique n° 249, Décembre.

- GOUX D., MAURIN E. [1993], "La sécurité d'emploi, une priorité croissante pour les diplômés", in *Economie et Statistique* n° 261.

▶

- GUILLEMARD A.M. [1990], "Les nouvelles frontières entre travail et retraite en France. Bilan et perspective des cessations anticipées d'activité", *Revue de l'IRES* n° 2, Hiver.

- JOBERT A., TALLARD M. [1993], "Le rôle du diplôme dans la construction des grilles de classification professionnelle", in *"Les Conventions Collectives de Branche - Déclin ou renouveau"*, sous la direction de JOBERT A., REYNAUD J.D., SAGLIO J., TALLARD M., CEREQ, Collection Etude n° 65.

- KERR C. [1954], *"The Balkanisation of labour markets"*, in Bakke ed.

- LAMBERT G. [1990], "Décision d'investissement et processus adaptatif: vers un élargissement du champ de la rationalité de la firme", in *ECOSIP*.

- LORINO Ph. [1989], *"L'Economiste et le Manager"*, Edit. La Découverte, 228 p.

- MALLET L. [1989], "La détermination du sur-effectif dans l'entreprise: démarche autogestionnaire et construction sociale", in *Travail et Emploi* n° 40.

- MARSDEN D.W. [1984], *"Homo Economicus and the labour market"*, in WILES P.J. and ROUTH G. eds Economic and disarray, Basil Blackwell Oxford.

- MARSDEN D.W. [1989], *"Marché du travail : les limites sociales des nouvelles théories"*, Economica.

- MATTEOLI M. [1993], Présidé par "Les obstacles structurels à l'Emploi", Documentation Française.

- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.J. [1982], *"Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne* - Essai d'analyse sociétale", PUF, Paris.

- MAURICE M. [1986], "La qualification comme rapport social: A propos de la "qualification" comme "mise en forme" du travail", in SALAIS R. et THEVENOT L. *"Le travail": marchés, règles, conventions"*, INSEE - ECONOMICA.

- MAURIN E. [1991], "La rigidité de l'offre de carrières entretient les déséquilibres du marché du travail", in *Economie et Statistique* n° 249, Décembre.

- MERLE V. [1992], *"De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion anticipée des compétences"*, Bernard BRUNHES.

- MERLIN L. [1993], "Les accords de GPE: une coopération ambivalente", in *Travail et Emploi* n° 57bis.

- MIDLER Ch. [1993], "Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence", *Gestion 2000*, n° 2.

- MIDLER Ch., MOLET H. [1987], "Rapport de mission au Japon: les facteurs du succès japonais", *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 6/2, p. 5-26.

- MUET P.A. [1991], "Croissance emploi et chômage dans les années 80", in *Observations et diagnostics économiques*, Janvier 1991, *Revue de l'OFCE*.

- ROUSSEAU M. [1993], *"Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications"*

- SILVESTRE J.J. [1986], "Marché du travail et crise économique: de la mobilité à la flexibilité", *Formation-Emploi* n° 14, Documentation Française.