LES POLITIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE[1]

par

Patrick BROUDIC

administrateur civil au ministère du Travail et de la Participation

et

Jean-Michel ESPINASSE

chef de la division « Étude des usagers » à la Direction générale de l'Agence nationale pour l'emploi

L'environnement des entreprises françaises a subi un double changement :

— la politique d'industrialisation et d'ouverture des frontières conduit à une recherche systématique d'une compétitivité rendue encore plus nécessaire par la récession économique;

— le marché du travail est passé très rapidement d'une situation de pénurie relative de main-d'œuvre à une situation de chômage élevé;

Sous l'action simultanée de cet élément de nécessité et de cet élément d'opportunité, les entreprises ont développé à des rythmes et une intensité très variables selon les secteurs, la taille, la localisation, la technologie, de nouvelles politiques de gestion du personnel.

Les politiques s'inscrivent dans un cadre institutionnel hérité de la période précédente, caractérisé par des « avantages acquis » obtenus par les salariés grâce à l'action syndicale, mais résultant également de politiques délibérées d'une partie des firmes, qui ont eu besoin, dans un passé récent, de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de « s'attacher » le capital humain nécessaire à leur développement.

Dans les dernières années, l'accélération du rythme d'industrialisation et la recherche systématique de la compétitivité provoquent un fort mouvement de restructuration du système productif. Sans chercher ni à décrire ce phénomène ni à en exposer les causes, constatons que ce mouvement se matérialise par une très forte mobilité des postes de travail du fait des créations et suppressions d'emploi, des changements de localisation, du jeu des mécanismes de fusion, d'absorption, de création de filiales, etc.

Il est dès lors à la fois précieux et tentant, pour les entreprises, de mettre à profit cette mobilité des postes de travail pour redéfinir les modes d'utilisation de la main-d'œuvre et les éléments statutaires attachés aux nouveaux postes de travail créés, dans une perspective de minimisation des coûts et d'assouplissement des contraintes de gestion.

La montée progressive du chômage — dans laquelle la récession économique intervient comme un accélérateur —, le rythme accéléré de la restructuration des activités entraînent une certaine caducité des politiques de gestion de la main-d'œuvre basées sur l'attachement du personnel. Dans ce nouveau contexte, ces politiques tendent à devenir une contrainte en raison des coûts et des rigidités qu'elles induisent

(1) Cet article a été réalisé pour la Commission de l'emploi et des relations du travail constituée pour la préparation du VIII[e] Plan.

La détente sur le marché du travail, un certain relâchement de la pression syndicale, une moindre tension sur les salaires, offrent en effet aux entreprises des latitudes nouvelles, en leur permettant notamment de recruter dans de meilleures conditions du personnel en quantité et qualité nécessaires.

Deux axes de réflexion s'imposent :

1° Comment les entreprises ont-elles joué sur la mobilité des postes de travail induite par la restructuration industrielle pour réduire leurs coûts et accroître leur souplesse?

Dans quelle mesure les nouvelles politiques ont-elles été conçues pour permettre ou faciliter cette restructuration?

2° Quelles sont les conséquences à court et moyen termes des techniques utilisées, sur le statut des personnes, la nature des emplois, la réglementation, le chômage, le marché du travail, les relations professionnelles, etc.

En d'autres termes, quelles sont les conséquences sociales de l'effort de restructuration et des modes de gestion du personnel qui lui sont associés?

I. NOUVELLES FORMES DE GESTION DU PERSONNEL : TECHNIQUES UTILISÉES

Pour essayer de concilier ces objectifs partiellement antagoniques de moindre coût et de souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre, les entreprises ont élaboré des techniques de gestion multiples, complexes, parfois interdépendantes et complémentaires, souvent intégrées au cœur même des stratégies financières et industrielles. Leur point commun, en première approche, est la recherche d'une adéquation la plus stricte possible entre, d'une part, la charge de travail et la main-d'œuvre effectivement payée, et d'autre part, le statut du salarié et sa fonction dans la division du travail.

Concourant toutes au même objectif et participant en dernière analyse d'une même logique, l'ensemble des techniques s'inscrit dans un continuum qu'on ne peut ordonner qu'au prix de découpages arbitraires. On peut cependant classer ces techniques selon qu'elles utilisent des outils issus du droit du travail, par un jeu sur les modalités des contrats de travail ou selon qu'elles ont recours à des techniques du droit commercial en redéfinissant, au moins formellement, la configuration des entreprises, ou encore qu'elles mettent à profit des opérations de restructuration pour rationaliser la gestion de la main-d'œuvre.

I.1. Gestion de la main-d'œuvre et restructurations.

On ne peut ramener l'effort de restructuration industrielle à de simples opérations de minimisation du coût du facteur travail et à des préoccupations relatives à la gestion du personnel. Cependant, il apparaît que dans certains cas, ces considérations font partie des objectifs recherchés (l'exemple le plus caractéristique est la délocalisation vers les pays à faible taux de salaires) et qu'en tout état de cause quel que soit le motif déterminant de la restructuration effectuée, elle affectera toujours plus ou moins intensément la structure des emplois et les conditions d'utilisation de la main-d'œuvre.

Le mouvement général de la restructuration économique peut se décrire schématiquement en deux phases : la première appartient à une logique de concentration pure destinée à créer des groupes de taille internationale aptes à affronter la concurrence; cette phase a atteint son apogée avant la crise. La seconde phase obéit à une logique de rationalisation et se traduit par un renforcement de la cohésion entre les différentes composantes du groupe par d'importantes économies d'échelle et par la sélection systématique des activités les plus rentables et/ou indispensables à sa politique industrielle.

De nombreuses activités sont ainsi délaissées par les entreprises les plus puissantes et les plus dynamiques. Ces activités sont alors abandonnées, transférées à l'étranger ou reprises par des entreprises plus faibles (contrôlées ou non par le groupe). Dans ce dernier cas, le transfert d'activités par définition peu rentables se réalise vers des entreprises moins solides offrant en moyenne des salaires, des avantages statutaires et une sécurité de l'emploi plus faibles que les entreprises dominantes.

Ceci s'effectue souvent sans recours à des licenciements collectifs, parfois à travers une politique de réduction des effectifs par non-renouvellement des départs, mais aussi par transfert du personnel vers les seules activités rentables. Cela permet de concentrer les avantages statutaires sur les seules activités importantes pour la firme, tout en préservant le climat social.

Les inconvénients d'une telle politique pour les grandes entreprises (vieillissement du personnel, blocage des carrières, problèmes de formation et d'adaptation...) sont à court terme mineurs par rapport aux avantages qu'elles en retirent.

I.2. Gestion du personnel et configuration de l'entreprise.

La seconde grande tendance dans la gestion de la main-d'œuvre est caractérisée par le recours à des instruments de droit commercial qui permettent d'agir sur la configuration juridique des entreprises, par la multiplication de structures juridiques qui ne mettent pas en cause de façon fondamentale les

centres réels de pouvoir et de décision économiques. Le centre de décision garde la maîtrise de la politique commerciale (définition du produit, choix des marchés), de l'essentiel de la politique financière et le plus souvent la maîtrise technologique et organisationnelle. Par contre, il abandonne, dans des conditions très diverses, une partie des activités d'exécution à des entités juridiquement indépendantes qu'il contrôle financièrement (filiales) ou avec lesquelles il est lié contractuellement (sous-traitants).

Le recours à ces techniques n'est certes pas nouveau. Il semble cependant indiscutable, en dépit du peu d'éléments factuels dont on dispose, que ce type de pratiques a connu dans la période récente une importante accélération. Ce mouvement a des origines complexes, très variables selon les circonstances, pouvant aller du simple souci de gestion (constitution de centres de profit autonomes), à la traduction de contraintes juridiques, pour exercer une activité réglementée (société de crédit, par exemple).

Il apparaît cependant que dans de très nombreux cas, les considérations directement liées à la gestion du personnel jouent un rôle prépondérant, et même, dans des cas limites, exclusif.

I.2.1. Le cas le plus frappant est évidemment celui *du travail en régie* qui consiste à faire intervenir sur le site de l'entreprise donneuse d'ordres, des salariés appartenant à d'autres entreprises. Cette forme de travail a pris une ampleur considérable dans certains secteurs (en particulier, celui des biens intermédiaires) caractérisés souvent par la mise en œuvre de processus automatisés en continu. L'absence d'une définition juridique précise empêche une évaluation statistique du phénomène. Cependant, de nombreuses études monographiques semblent indiquer, sans équivoque, une extension du phénomène. Par exemple, une étude (2) dénombrait pas moins de 223 entreprises distinctes sur le seul site de la Solmer à Fos.

Le terme de travail en régie recouvre des réalités assez diverses. La plus caractéristique consiste en un véritable prêt de main-d'œuvre : dans ce cas, l'entreprise donneuse d'ordres fournit la totalité du capital technique et de l'encadrement. Aucune étude ne fait l'analyse précise des déterminants de cette pratique, mais on peut penser que le souci de se décharger sur une tierce personne de la totalité des préoccupations de gestion du personnel (recrutement, paie, contentieux...) est essentiel. Quoi qu'il en soit, ce type de pratique se traduit par la coexistence, dans un même lieu géographique, de salariés participant à un même processus de production et dépendant juridiquement d'employeurs distincts.

Outre une simplification de sa gestion, l'avantage de cette pratique pour l'entreprise donneuse d'ordres est de réserver les avantages qu'elle accorde à son personnel, aux seuls salariés qui occupent les fonctions dont elle garde la maîtrise directe.

I.2.2. Cet objectif est également poursuivi à travers la *création de filiales*. Comme le souligne une étude de l'IREP (3) « la stratégie de filialisation n'est pas nécessairement, ni même principalement, commandée par des objectifs de structuration de l'emploi; cependant, ces objectifs sont souvent présents parmi d'autres et dans tous les cas, l'impact sur l'emploi est non négligeable ».

Le cas limite est la création par une société d'une filiale intégralement contrôlée, chargée de la réalisation permanente et exclusive d'une fonction annexe à la production. Par exemple, les tâches de nettoiement, l'entretien du matériel, l'informatique sont rendus fictivement autonomes pour la création d'une filiale ad hoc. Cette technique, très proche du prêt de main-d'œuvre (dont elle se différencie essentiellement par un contrôle financier direct) permet à l'entreprise de moduler les statuts des personnels selon la fonction qu'ils exercent.

Conçue pour écarter une partie du personnel du champ des accords d'entreprise de la société mère, cette technique peut au contraire permettre d'accorder des avantages supplémentaires à certaines catégories du personnel, sans devoir les généraliser (informatique, ingénierie).

Au-delà de ce cas limite, le processus de filialisation a toujours pour effet de modifier le statut des individus qui changent juridiquement d'entreprise et dans bien des cas, de faire perdre, à terme, tout ou partie des avantages acquis par les salariés de l'entreprise mère. Cela peut s'effectuer à travers un changement de convention collective, par une remise en cause, plus ou moins importante de la garantie d'emploi accordée de fait par la société mère, grâce à ce que l'IREP appelle « l'autonomisation des rapports collectifs de travail ». La filiale jouant un rôle d'écran, protège dans une certaine mesure la maison mère des revendications et du jeu de la « solidarité de groupe ».

I.2.3. La même philosophie, de façon plus indirecte semble inspirer certaines formes de recours à la *sous-traitance*. Si l'on exclut les cas très fréquents où il est justifiée par des raisons strictement industrielles (maîtrise d'une technologie par le sous-traitant), le recours à la sous-traitance est le reflet d'une certaine conception de la division du travail.

Traditionnellement, les liens entre sous-traitance et gestion de la main-d'œuvre s'analysent comme un simple moyen de réguler les fluctuations aléatoires d'activité. Sans nier cet aspect de la question qui se traduit par une plus grande sensibilité des sous-traitants à la situation conjoncturelle, on peut penser qu'il ne rend compte que partiellement de la réalité.

---

(2) Problématique de la sous-traitance et du travail temporaire. Analyse d'un cas : la zone de Fos et le système Solmer. Thèse université de Provence, 1977.

(3) Stratégie de structuration de l'emploi des grands groupes industriels. IREP, Grenoble. Synthèse provisoire, mai 1979.

En effet, il est facile d'observer des entreprises qui sous-traitent de façon permanente une partie de leur processus de production dans un domaine technique très voisin du leur. Dans ce cas, il est probable que les considérations de gestion de la main-d'œuvre jouent souvent un rôle décisif. En effet, la sous-traitance permanente de certains types de production rend des services comparables à ceux de la création de filiales sans prise de risques financiers et constitue un écran plus efficace à l'égard de la pression syndicale. Dans certains cas, ces entreprises vont jusqu'à susciter la création d'entreprises sous-traitantes auxquelles elles garantissent une partie du carnet de commandes. Cela permet, dans des activités où la fiabilité est essentielle, de motiver le sous-traitant et d'éviter les problèmes que pourrait poser une trop grande différenciation des statuts au sein de la firme.

I.3. **Gestion du personnel et formes particulières d'emploi.**

Les techniques de gestion de la main-d'œuvre qui viennent d'être présentées (travail en régie, filialisation, sous-traitance) reposent sur une modification de la situation collective des salariés; les formes particulières d'emploi qui vont maintenant être examinées affectent au contraire les situations individuelles. Leur utilisation (intérim, contrats à durée déterminée, temps partiel, travail à domicile, à la tâche, stages...) répond à de nombreux objectifs : régulation de la charge de travail, maîtrise de l'aléa, contrôle de l'absentéisme, sélection du personnel, etc. Quelle que soit la raison immédiate du recours à telle ou telle pratique, le résultat est le même : l'intégration des travailleurs à l'entreprise est incomplète. Dans l'intérim, aucun lien juridique direct n'existe entre le salarié et l'entreprise qui utilise ses services. Dans le cas du travail à temps partiel, du contrat à durée déterminée, les modalités particulières du contrat de travail déterminent pour ces salariés une situation plus ou moins marginale dans l'entreprise. Le travail à domicile isole complètement le salarié...

Ces techniques ont pour résultat de faire coexister les salariés « organiques » de l'entreprise et un volant de travailleurs, exclus à des degrés divers des protections et avantages statutaires.

I.3.1. *Le travail temporaire.*

Celui-ci est en augmentation très rapide depuis la fin des années soixante. (Chiffre d'affaires : 1965 : 400 millions F; 1977 : 5 000 millions F.) Après un infléchissement au début de la crise, il a connu à partir de 1976 une croissance aussi forte que par le passé.

En 1976, les intérimaires ont fourni 1 % du travail effectué dans les établissements industriels et commerciaux de plus de 10 salariés (4). Ce chiffre, apparemment de peu d'ampleur, recouvre deux réalités :

— il représente le travail de 150 000 personnes à temps complet. On évalue par ailleurs à plus d'un million le nombre des individus qui font annuellement l'expérience de l'intérim;

— par sa globalité, il masque un recours très inégal au travail temporaire : seuls 14,4 % des établissements y ont recouru en 1976. Les gros utilisateurs (ceux pour qui le travail temporaire a représenté plus de 5 % du temps travaillé) soit 1,9 % des établissements ont utilisé à eux seuls 56 % de l'intérim et, en ce qui les concerne, le taux moyen d'utilisation est de 13,1 % du temps travaillé.

Le travail temporaire, loin d'être une pratique diffuse, est le fait d'une minorité d'établissements, au sein desquels, l'importance quantitative du recours peut être extrêmement diverse, l'intérim pouvant représenter jusqu'à 30 % du temps travaillé sur une année.

I.3.2. *Les contrats à durée déterminée.*

Au 15 avril 1977, dans les établissements industriels et commerciaux de plus de 10 salariés, les travailleurs sur contrat à durée déterminée représentaient 1,4 % des salariés. A cette date, cette forme d'emploi n'est pratiquée que par 12 % des établissements.

Comme pour le travail temporaire, ces chiffres globaux recouvrent une grande disparité, selon la taille des établissements, [près de la moitié des établissements de plus de 500 salariés utilisent des CDD (5)] et le secteur d'activité (l'intensité du recours varie de 1 à 10 selon les secteurs).

De fortes présomptions font penser que cette pratique s'est beaucoup développée depuis 1977 : de nombreuses entreprises qui n'y avaient pas recours ont commencé récemment à recruter sur CDD; d'autres en ont généralisé le recours à l'intégralité des embauches. (cf. : les déclarations de la direction de Peugeot SA en septembre 1979.)

Un indice de cette augmentation est donné par les statistiques d'inscriptions à l'ANPE, par motif : les inscriptions pour le motif de fin de CDD ont augmenté de 46,2 % entre 1976 et 1978 (+ 18 % en 1977, + 23 % en 1978).

I.3.3. *Le travail à temps partiel.*

Les analyses les plus récentes du travail à temps partiel montrent que « le secteur industriel conçoit le temps partiel, au même titre que le travail temporaire, davantage comme un moyen d'adaptation de l'emploi aux fluctuations de la production que

(4) Enquête du ministère du Travail.
(5) CDD : contrat à durée déterminée.

comme un aménagement durable du temps de travail » et par ailleurs que son développement est lié à celui « du secteur tertiaire nécessitant parfois plus de souplesse dans l'adaptation des besoins de main-d'œuvre aux pointes de l'activité, notamment dans le commerce » (6).

De 1972 à 1977, la proportion de salariés à temps partiel dans les établissements industriels et commerciaux de 10 salariés et plus (7) passe de 3 à 4 % de l'ensemble des effectifs. Selon l'enquête sur l'emploi de l'INSEE (mars 1977), cette proportion parmi les salariés du secteurs privé était de 7 %. L'écart entre les deux mesures d'un même phénomène s'explique par un champ, une définition et une méthodologie différents.

L'utilisation de ces formes particulières d'emploi s'inscrit dans une problématique de recherche de moindre coût, moins à travers la réduction du taux de salaire, qu'à travers la recherche d'une stricte adéquation entre charge de travail et effectif utilisé.

Comme outil de court terme, cela permet d'éviter l'utilisation d'un personnel en surnombre, spécifiquement destiné à assurer la régularité de la production (absentéisme, pointes, commandes imprévues).

Dans une perspective plus large, ces différentes formes d'emploi ont comme point commun de contrôler le risque financier et institutionnel lié à une embauche statutaire. Elles deviennent donc un instrument de sélection du personnel, un instrument d'anticipation d'une diminution de la charge de travail et, dans une certaine mesure, un outil de maîtrise du collectif de travail, à travers une différenciation des statuts.

Enfin, et il s'agit probablement d'un enjeu essentiel dans un contexte d'incertitude économique, ces techniques d'une utilisation extrêmement souple sont l'instrument de la recherche de « marges de liberté » que la rigidification des statuts avait fait perdre à l'entreprise.

II. NOUVELLES POLITIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE : PROBLÈMES POSÉS

L'ensemble des pratiques dont il a été tenté de rendre compte à l'aide de découpages arbitraires, s'inscrit dans une continuum articulé sur différents niveaux de la logique de l'entreprise et agit de façon multiforme sur la structure des emplois et le statut des travailleurs. Leur développement a accompagné l'effort de restructuration, de modernisation et d'industrialisation et s'est amplifié avec la crise. Produits d'un objectif (la minimisation des coûts) et d'une stratégie (recherche systématique de la souplesse dans l'utilisation du facteur travail), ces politiques semblent avoir atteint leur but en permettant aux entreprises françaises de conserver, malgré une conjoncture peu favorable, un niveau convenable de compétitivité.

Pour mieux situer l'importance du phénomène, il convient de rappeler schématiquement les tendances d'évolution des rapports salariaux depuis 1945. En premier lieu, on a pu constater une institutionnalisation croissante des rapports de travail tant sur le plan individuel (développement des situations statutaires) que collectif (création des comités d'entreprise, procédures de négociation collective, section syndicale d'entreprise...). En second lieu, certaines firmes parmi les plus importantes ont joué à travers les accords d'entreprise un rôle d'anticipation sur le droit du travail en accordant des avantages dont le bénéfice a été progressivement étendu à l'ensemble des salariés.

Enfin, un fort mouvement de pensée présente l'entreprise, moins comme la stricte propriété des détenteurs des capitaux, que comme une institution économique et sociale dont les salariés sont partie constitutive. Ce courant de pensée s'est traduit par des mesures législatives de portée certes limitée mais réelle (participation, rôle consultatif du comité d'entreprise, etc.).

Les tendances fortes de l'évolution des rapports salariaux devraient conduire à une homogénéisation de la situation des salariés, que la concentration des entreprises devrait faciliter. Les phénomènes décrits dans la partie précédente indiquent qu'un net infléchissement de ces tendances s'est fait jour dans une partie des entreprises.

On observe un certain nombre de conséquences découlant de ce retournement de tendance. De plus, sauf à le considérer comme le produit d'événements transitoires et/ou marginaux, on est amené à s'interroger sur sa perennité et sur ses conséquences à long terme. Ces interrogations seront classées autour de trois thèmes : l'évolution du droit du travail, le fonctionnement du système de l'emploi, et le devenir des relations de travail.

II.1. L'évolution du droit du travail.

Les pratiques qui ont été décrites remettent en cause trois notions essentielles du droit du travail :

— la notion d'employeur, remise en cause par l'intérim et le travail en régie qui dissocient employeur légal et employeur réel;

---

(6) M. Lucas : *Le travail à temps partiel.* Pour une politique du travail (t. II, le travail), Paris, La documentation française, 1979.

(7) En réponse à la question « Nombre de salariés à temps partiel », ces derniers étant définis comme « les salariés qui, à l'embauche sont d'accord pour travailler suivant un horaire inférieur à l'horaire normal de l'établissement ». (Enquête ACEMO, ministère du Travail).

— la notion d'entreprise, qui se dissout à travers les procédures de filialisation (et dans une moindre mesure de sous-traitance), ce qui rend difficile l'exercice des droits collectifs des salariés;

— le contrat de travail qui, à travers le contrat à durée déterminée et le travail temporaire, dissocie la rupture de contrat et les notions de faute, d'incapacité et de motif économique.

Certes le droit positif comporte des mesures destinées à combattre ces tendances. Par exemple, le décret de décembre 1977 sur les comités communs d'hygiène et de sécurité, dont les dispositions rétablissent, sur un aspect particulier, l'unité de la représentation du personnel sur un site industriel donné. De même, la loi du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire et la loi du 3 janvier 1979 sur les contrats à durée déterminée institutionnalisent et réglementent ces formes particulières d'emploi. Cependant, ces mesures semblent très insuffisantes pour rétablir la cohésion d'un édifice juridique atteint dans quelques-uns de ses concepts clés.

Deux axes de réflexion peuvent être évoqués dans la recherche de l'adaptation du droit du travail à la réalité nouvelle :

— au niveau individuel, cette réalité se traduit par une forte mobilité involontaire, subie par les individus du fait des pratiques de gestion du personnel. Comment dès lors concevoir des dispositions protégeant l'individu, sinon contre ce type de mobilité, tout au moins contre ses conséquences et lui permettant de conserver un certain nombre d'avantages à travers les postes successifs qu'il est amené à occuper? En d'autres termes, est-il possible d'élaborer, comme certains auteurs l'ont proposé, un « statut de la mobilité » malgré l'apparente contradiction entre ces deux termes?

— au niveau collectif, le droit du travail traduit la volonté d'organiser et de structurer le débat social (législation sur les syndicats et la représentation du personnel). L'organisation financière et économique des entreprises a pour effet de distendre le lien supposé direct par le droit du travail entre le salarié et le détenteur du pouvoir économique. Cela compromet l'équilibre des forces entre salariés et entrepreneurs. Des efforts jurisprudentiels ont déjà été faits pour tenter de reconstituer la réalité des « unités économiques et sociales » derrière l'écran de structures juridiquement indépendantes.

Ne faudrait-il pas que ces tentatives se traduisent au niveau de la législation et que la notion économique de « groupe » trouve sa traduction juridique?

II.2. **Le fonctionnement du système de l'emploi**

L'ensemble des mécanismes qui ont précédemment été étudiés s'appuie sur une utilisation intensive des mécanismes du marché externe du travail, rompant ainsi avec le renforcement des marchés internes observés jusqu'alors. Le cas extrême est celui du travail temporaire, où les entreprises peuvent se fournir, au prix du marché, de la main-d'œuvre qui leur est strictement nécessaire. De même, l'état du marché permet aux entreprises de formuler des offres comportant un statut dérogatoire (durée déterminée, temps partiel) et de trouver la main-d'œuvre correspondante en profitant de l'excédent du marché. L'assurance de pouvoir trouver facilement du personnel est une condition nécessaire pour autoriser une discrimination des statuts et une modulation des avantages consentis. Enfin, les entreprises peuvent, notamment à travers les contrats de durée limitée, « filtrer les meilleurs éléments », ce qui assure une meilleure fiabilité de la procédure d'embauche.

Dans le cadre des politiques décrites, les entreprises, affranchies partiellement des contraintes institutionnelles, tendent à utiliser le marché :

— pour ajuster à court terme le volume de la main-d'œuvre et reporter à l'extérieur leurs fluctuations d'activité;

— pour transformer la configuration des emplois à travers une redéfinition de ceux-ci, induite par la mobilité (qualifications, secteurs, statuts, salaires...).

Deux questions apparaissent à ce niveau d'analyse :

● Au niveau quantitatif, la gestion à effectif minimum qui inspire les politiques actuelles a un effet mécanique sur le niveau du chômage. Au niveau qualitatif, la mobilité accrue d'une partie du personnel a également un effet sur le niveau du chômage par augmentation du chômage « frictionnel ». Enfin, ce type de politique, renforce de fait, la vulnérabilité de certains groupes de travailleurs souvent enfermés dans un cycle itératif emploi-chômage et connaissant par là des niveaux de rémunération très bas et des conditions de travail pénibles. On peut de ce fait se demander dans quelle mesure ces mécanismes alimentent le chômage sur lesquels ils s'appuient?

● Dans quelle mesure l'effort de réallocation de la main-d'œuvre, corollaire sans doute inévitable de l'effort de restructuration de l'appareil productif, doit-il s'accompagner d'une extrême mobilité de la main-d'œuvre, assortie de conditions d'emploi (et souvent de salaire) particulièrement mauvaises? Ou si l'on préfère, la constitution d'une économie compétitive doit-elle s'appuyer sur l'existence d'un marché secondaire du travail assurant la compétitivité du système par une pression sur les salaires et une adaptabilité de la main-d'œuvre? Si tel est le cas, comment la collectivité doit-elle prendre en charge les coûts salariaux correspondants?

II.3. **Les relations de travail.**

Les politiques d'entreprises pèsent sur les relations de travail d'une double manière.

Au plan individuel elles ont pour résultat de marginaliser une partie des travailleurs, de peser sur leurs conditions d'emploi et d'existence et de réduire

pratiquement à rien la capacité de négociation de ces travailleurs. De plus, la coexistence de ces travailleurs à statut précaire et d'un fort chômage accroît l'insécurité et diminue les possibilités d'initiative de la plupart des salariés.

Au niveau collectif, la précarisation des statuts rend extrêmement difficile l'organisation collective d'une partie des salariés. Cela est d'autant plus grave qu'il s'agit précisément des travailleurs qui permettent les ajustements à la marge et donc qui supportent une part capitale du coût de fonctionnement du système. Sur le plan syndical, cette situation se traduit par une perte d'audience (partielle) sur une partie des salariés, qui vient amplifier les difficultés d'organisation engendrées par la dissociation entre l'interlocuteur légal (la société) et le centre réel de décision économique. Ces deux difficultés s'inscrivant dans une période où les problèmes économiques et les craintes pour l'emploi rendent délicates des actions revendicatives de grande ampleur, contribuent à rendre moins efficace l'action syndicale.

Le travail est un facteur essentiel de socialisation pour les individus (en tant qu'objet de reconnaissance sociale et mode privilégié d'appartenance à une collectivité). Comment éviter que l'insécurité de l'emploi, les ruptures dans la vie professionnelle, l'isolement dans l'entreprise ne soient un facteur d'exclusion sociale pour une partie des salariés? Plus concrètement, comment intégrer ou réintégrer dans le collectif de travail ceux qui en sont exclus?

Plus largement, l'organisation collective est le seul mode de défense efficace des travailleurs. Le développement des nouvelles pratiques de gestion de la main-d'œuvre a, nous l'avons vu, pour effet de rendre plus difficile cette organisation. Par delà les avantages immédiats qu'en retirent les entreprises ne faut-il pas s'interroger sur les risques de rupture qu'entraînerait un déséquilibre trop grand entre le pouvoir économique et le collectif de travail?

***

Il est difficile d'évaluer exactement l'importance des pratiques qui ont été exposées, aussi bien au niveau du constat qu'au niveau des conséquences. En effet, comme nous l'avons signalé, le recours aux différentes techniques revêt une intensité très variable selon la taille des entreprises, leur secteur d'activité, leurs contraintes technologiques, les bassins d'emploi sur lesquels elles sont implantées, etc. D'autre part, l'ensemble de ces techniques se prête en général mal à la saisie par un appareil statistique dont l'unité de base est l'établissement et l'unité accessoire, l'entreprise. Les phénomènes ne peuvent donc être perçus que de façon indirecte (à travers leur effet sur la personne) et partielle.

La description des phénomènes repose pour l'essentiel sur une série d'études, le plus souvent à caractère monographique, dont il faut bien reconnaître qu'elles ne peuvent prétendre à l'exhaustivité, ni même à la mesure. Sans reprendre le détail de ces études et l'analyse des statistiques disponibles (brièvement évoquées en première partie), il semble indiscutable que les politiques évoquées sont effectivement mises en œuvre, et connaissent depuis une dizaine d'années un développement notable. S'il convient en l'espèce de ne pas surestimer l'ampleur de phénomènes qui restent assez largement minoritaires, ils n'en justifient pas moins une réponse aux questions posées dans la deuxième partie.

D'autre part, l'éventualité d'une extension de ces pratiques doit conduire à les envisager dans une optique prospective. On peut en effet se demander si de telles pratiques sont susceptibles de se généraliser, ou si au contraire elles portent en elles-mêmes des limites à leur développement. On voit mal en effet le type de rapports de travail et de société qui découleraient à long terme d'une extrapolation directe des tendances observées. Il est donc nécessaire de s'interroger sur les régulations spontanées qui sont susceptibles de maintenir la cohérence du système de l'emploi, de la gestion des entreprises et des rapports de production.

Les forces potentielles de rééquilibrage sont nombreuses. Au niveau de l'entreprise, les impératifs de fiabilité du système de production semblent interdire, dans la plupart des cas, un développement illimité du travail « précaire ». De plus, les marges de manœuvre qu'offre au système productif une redéfinition de la division du travail ne sont pas illimitées et l'on peut penser qu'un ralentissement de l'actuel phénomène de restructuration freinera la redistribution des postes de travail à laquelle on assiste.

Au niveau individuel ces mesures touchent spécifiquement certaines catégories de salariés, offrant un profil plus ou moins inférioriséd. Il est probable que tenter d'appliquer les mêmes techniques à des individus ayant un profil plus compétitif entraînerait rapidement des réactions collectives et de sérieuses perturbations sur le marché du travail.

L'importance et les délais de réaction de ces mécanismes régulateurs sont évidemment très difficiles à évaluer. Prévoir une réduction massive de ces pratiques et un retour à la situation antérieure n'est guère réaliste, au moins pour la période où le chômage continuera à offrir aux entreprises une situation dominante sur le marché du travail. Pronostiquer une extension rapide et massive de politiques qui « secondariseraient » la plupart des emplois serait méconnaître les capacités de rispote individuelle et collective des salariés. Il convient donc d'essayer de dégager ce que seraient les caractéristiques d'un marché du travail façonné par un progression modérée et différenciée des formes de gestion du personnel qui ont été évoquées et de confronter ce marché du travail à une image réaliste de la société dans laquelle il s'insère. C'est à partir de cet effort prospectif que pourra être fait le bilan des avantages économiques et des coûts sociaux de ces pratiques et conçues les éventuelles politiques d'intervention.