

# Travailler autrement

par Jean Boissonnat

«Le travail dans vingt ans», Préface. Commissariat général du Plan.

© Editions Odile Jacob - La Documentation française. 1995

Ce n'est pas le travail qui manque. C'est nous qui manquons de clairvoyance pour comprendre qu'il est en train de changer radicalement; et qui n'avons pas assez d'imagination pour l'organiser autrement. Dans vingt ans, selon ce que nous aurons fait ou non, la France comptera toujours plusieurs millions de chômeurs où les Français travailleront différemment.

Ce rapport ne constitue pas un recueil de recettes pour réduire le chômage dans l'immédiat. Il tente d'explorer plusieurs avènements possibles, à partir de l'observation des grandes tendances à l'oeuvre dans notre société et d'un choix d'hypothèses jugées pertinentes par la majorité des membres de notre groupe. Celui-ci a été créé par le Commissariat général du Plan pour réfléchir sur le thème: « Le travail et l'emploi, en France, à l'horizon 2015. »

Nous avons peine à imaginer combien le travail a changé au cours de l'histoire. L'idée que nous en avons aujourd'hui n'a pas deux cents ans. Il serait étrange qu'elle ne continue pas à se modifier.

Longtemps considéré comme une peine, comme un coût pour l'humanité, le travail est devenu progressivement avec la société industrielle une source de prospérité pour tous et un moyen de réalisation personnelle pour chacun. Certes il y a souvent, encore aujourd'hui, un grand écart entre cette idée abstraite du travail, et la réalité quotidiennement vécue par les travailleurs. Le même homme qui regrette la fermeture des mines sait qu'il va mourir de la silicose.

En schématisant, on peut distinguer, de nos jours, trois grandes fonctions du travail. Une fonction de production par laquelle il crée de la richesse. Une fonction de répartition à travers laquelle le travailleur perçoit le prix de son travail, le plus souvent sous une forme monétaire, c'est-à-dire libre d'affectation. Enfin, une fonction d'insertion à travers laquelle chaque personne trouve une place dans le tissu social et peut espérer s'exprimer et se réaliser. Or ces grandes fonctions du travail connaissent de profondes transformations.



## Trois fonctions du travail transformées

**La fonction de production** est modifiée par le développement économique. En vingt ans, la part de l'agriculture dans la production nationale a diminué de moitié; celle de l'industrie est revenue de 38 % à 28 %; tandis que celle des services passait de 56 % à près de 70 %. Cette transformation de la production se retrouve dans celle de l'emploi: pour la première fois, à la fin des années 1960, la France a compté plus de cadres que de paysans. Aujourd'hui, elle compte plus de techniciens et de cadres que d'ouvriers. Dans vingt ans, le pourcentage de Français

employés à transformer directement, manuellement, la matière (ouvriers et paysans) sera sensiblement inférieur à 20 % de la population active (qui se souvient qu'au début des années 30, 60 % des salariés étaient des ouvriers?). Jamais aussi peu de personnes n'auront été au contact direct de la terre, de la pierre, du métal, ou de tout autre matériau. Cela ne sera pas sans conséquence sur les mentalités car le contact avec la matière est, aussi, une façon de se réaliser, de se mesurer, de se connaître; c'est d'ailleurs la raison pour laquelle le bricolage est promis à un bel

avenir, comme substitut au travail manuel en entreprise. Une société sans travailleurs manuels sera une société plus instable. En outre, elle offrira moins d'emplois aux personnes qui s'intègrent plus facilement par la matière que par la communication avec d'autres personnes, ne serait-ce qu'à cause de différences de culture et de langage.

Dans le même temps, la société de services connaîtra une croissance de la production plus riche en emplois. Si l'on considère les pays de l'Union européenne dans leur ensemble, l'évolution comparée de la production et de l'emploi est saisissante: de 1961 à 1970, la production a cru de 4,8 % par an et l'emploi de 0,2 %; de 1971 à 1980, les croissances respectives ont été de 3 % et de 0,3 %; de 1981 à 1990, de 2,4 % et de 0,5 %. Autrement dit, l'efficacité en emplois, de la croissance de la production, est cinq fois plus élevée aujourd'hui qu'il y a trente ans. Ce qui n'est d'ailleurs pas étonnant car la productivité dans les services est moins élevée que dans l'industrie, même si elle connaît, elle aussi, des progrès du fait de l'informatique.

On a coutume de désigner les grandes époques de la révolution industrielle à travers les « moteurs » dont chacune a vu l'inauguration: la machine à vapeur, à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle; le moteur à explosion, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle; le microprocesseur, à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Mais ce qui définit mieux encore l'évolution de nos sociétés, ce sont les modes d'organisation du travail. Or nous vivons, aujourd'hui, une rupture complète de ce point de vue. Grâce à l'informatique, les machines commandent désormais aux machines. Le taylorisme est détruit par l'ordinateur. L'homme n'a plus besoin d'être lui-même un automate à la Charlie Chaplin, puisqu'il a créé des automates artificiels. **Dans les entreprises, le travailleur aura de moins en moins, comme interlocuteur, le chef d'atelier et, de plus en plus, le client.** Les emplois ne seront plus dans la production (ce qui n'enlèvera pas son importance à celle-ci) mais dans la commercialisation et dans les services.

**Michel Crozier avait noté, dans « L'Entreprise à l'écoute », que cette évolution constitue une chance pour la**

**France qui avait manqué la première révolution industrielle parce qu'elle n'avait pas de matières premières; la deuxième, parce que l'ouvrier français répugnait au travail à la chaîne et le consommateur à la production de masse indifférenciée; tandis que notre tempérament national devrait s'épanouir plus naturellement dans une société de la communication et du sur-mesure.** Un auteur américain, Stan Davis, a parfaitement résumé le monde nouveau de l'entreprise (qui commence à peine à apparaître en France) dans « 2020 Vision » en écrivant: « Chaque client est un marché. Chaque employé est un entrepreneur. » Les entreprises devront se réorganiser en conséquence. Quand on parle de leur réorganisation « en réseaux », on signifie non seulement que chacune se concentre sur ce qu'elle sait le mieux faire et transfère à des fournisseurs ce qu'ils font mieux qu'elle et à meilleur coût; mais aussi qu'en interne, elle démultiplie ses niveaux d'initiatives et de responsabilités. Elle ne le fait pas seulement, ni même d'abord, pour améliorer les conditions de travail mais, avant tout, pour être au plus près du client et soigner ainsi sa rentabilité. La société française est plus lente que d'autres à comprendre que le vrai patron d'une entreprise n'est pas son président, ni ses actionnaires, ni son personnel, ni ses syndicats, c'est le client. On prête au nouveau patron d'IBM, Lou Gerstner, le propos suivant destiné au personnel: « J'ai une nouvelle à vous annoncer: c'est le client qui dirige IBM ». Le client a de plus en plus d'exigences, c'est-à-dire de besoins qui peuvent donner naissance à des activités économiques nouvelles, depuis la livraison de pizzas à domicile à dix heures du soir, jusqu'à la rédaction de la feuille d'impôts par un cabinet spécialisé, en passant par le gardiennage et le consultant en gestion de patrimoine. A la différence de la production de biens industriels qui trouve une limite dans la saturation de l'espace, la production de services n'est pas limitée par l'espace.

Considérer chaque client comme un marché cela signifie que le vendeur doit pouvoir intervenir directement et rapidement sur les chaînes de production, les



circuits de distribution et les services à la clientèle. Hier, les costumes de luxe, seuls, étaient sur mesure. Demain, tout le sera. Considérer chaque salarié comme un entrepreneur, c'est lui donner la marge d'initiative et de créativité correspondant à son niveau de qualification. C'est donc lui permettre d'accéder naturellement, tout au long de sa carrière professionnelle, à des formations adaptées à ses besoins et à ses capacités. Cette « personnalisation » du travail est peu compatible avec un système qui installe une ségrégation du personnel en fonction du diplôme et qui répugne à rémunérer la performance, notamment dans les emplois supposés les plus modestes. Un chauffeur qui tient son camion toujours propre « vaut » plus que celui qui ne le fait pas; une standardiste particulièrement aimable ramène plus de clients qu'une standardiste seulement polie.

Ce basculement généralisé et massif des travailleurs, de la production vers les services, impose une transformation des mentalités et pas seulement une élévation des connaissances techniques. Or on peut apprendre à se servir d'une machine à l'école. On n'apprend pas à servir une clientèle sans aller sur les marchés.

**La deuxième fonction du travail, à savoir la rémunération du travailleur** connaît, elle aussi, des transformations importantes. Dans les ressources de chacun, la part des revenus directs du travail n'a pas cessé de diminuer au cours des dernières années. Le nombre de personnes qui perçoivent des revenus sans contrepartie immédiate de travail productif s'élève encore avec le chômage. On peut estimer à 40 % du revenu total des Français la valeur des prestations sociales de toute nature qu'ils reçoivent. A des niveaux de vie modestes, il peut même y avoir un choix entre le travail et le non-travail. Les cas ne sont pas rares même s'ils ne sont pas les plus nombreux - où en faisant jouer tous les systèmes d'allocations et tous les statuts juridiques, on peut disposer - sans travailler - d'un volume de ressources proche de celui de gens qui travaillent. Effet pervers d'un système qui indemnise

le chômage mais ne l'attaque pas à sa racine, c'est-à-dire dans le changement de concept du travail.

L'un des attrait du travail rémunéré a toujours été de pouvoir se procurer des ressources non affectées. C'est un symbole de liberté: chacun fait ce qu'il veut avec l'argent qu'il reçoit, à la différence de beaucoup de travailleurs dans les sociétés agricoles, qui étaient rémunérés en nature et non pas en argent.

Le travail change de signification lorsqu'il apporte de la liberté (du consommateur) et non pas seulement de la subsistance ou de la sécurité. Aujourd'hui, une partie des prestations sociales constitue encore des rémunérations en nature; c'est le cas des remboursements des dépenses de santé. Mais qu'il s'agisse de prestations familiales, d'indemnités de chômage, de minima sociaux ou de retraites, ce sont bien des revenus monétaires qui sont perçus par les bénéficiaires même s'il s'agit, dans la plupart des cas, de ce qu'on appelle des revenus différés. Il n'y a donc plus un lien nécessaire et évident entre la perception de revenus monétaires et l'exécution d'un travail. Pour autant, l'appétit de la monnaie continue d'entretenir dans la population un désir de travail rémunéré. C'est bien l'une des explications de l'importance prise par les femmes dans la population dite « active » - alors même que les femmes n'ont jamais été « inactives », notamment au foyer. En trente ans, depuis le début des années 1960, la population active masculine n'a augmenté que d'un million de personnes, alors que la population féminine « active » s'accroissait de 4,5 millions de personnes; plus précisément, de 3 millions de personnes de 1975 à 1990, c'est-à-dire pendant la période d'explosion du chômage en France. Voilà trente ans, il y avait 50 points d'écart entre les taux d'activité chez les hommes et chez les femmes; aujourd'hui il n'y en a plus qu'une vingtaine.

On se rapproche du moment où les prestations en espèces non directement liées au travail fourniront une part importante des revenus « libres » de la population. Ce qui peut faire oublier le fait qu'il n'y a pas de revenu sans activité productrice.





Il reste à apprécier l'évolution de la **troisième fonction du travail, comme moyen d'insertion sociale et d'épanouissement personnel**. Gandhi disait déjà : « Le travail donne à l'homme sa dignité ». En tant « qu'animal social », l'homme a besoin de se sentir intégré dans un groupe pour avoir le sentiment d'exister. Il est, d'abord, ce que les autres disent qu'il est. Ce fut successivement le clan, la famille, le fief, le village, la paroisse, l'école, l'entreprise... Aujourd'hui, l'individu éprouve en outre le désir de préserver son autonomie en s'intégrant à plusieurs groupes différents. L'entreprise n'a jamais été le seul lieu d'insertion sociale; elle n'a jamais, par exemple, fait disparaître la famille. Mais son rôle a grandi avec l'image donnée par les deux autres fonctions du travail. Au point que celui-ci est devenu synonyme d'un emploi dans une entreprise. Dans le langage courant, quelqu'un qui n'a pas d'emploi, ne travaille pas; à l'extrême, qui ne travaille pas, n'existe pas. N'est-il pas imaginable qu'après une longue période de chômage massif - nous y sommes - cette image du travail se transforme sensiblement? Mais ce n'est pas avant longtemps que le travail cessera d'être perçu comme un moyen d'insertion sociale et, aussi, comme une garantie de l'autonomie de chacun, persuadé qu'en multipliant les lieux d'intégration il élargit son champ de liberté personnelle. La famille seule, le village seul - l'entreprise seule... - sont

rapidement perçus comme une prison pour l'individu. Si, de nos jours, le manque d'emploi est vécu par beaucoup comme une exclusion, c'est davantage en raison de cette troisième fonction du travail, qu'à cause des deux autres.

Les grandes fonctions du travail vont continuer d'évoluer sous l'effet des tendances lourdes de nos sociétés.

Parmi celles-ci, l'évolution démographique est la plus facile à mesurer, ce qui ne veut pas dire qu'elle est irréversible. La France comptera plus de 60 millions d'habitants dans vingt ans. Elle sera toujours moins peuplée que l'Allemagne; mais elle le sera davantage que l'Italie et le Royaume-Uni, contrairement à la situation présente. Déjà aujourd'hui et plus encore demain, l'accroissement de la population résulte de l'allongement de la vie plus que de sa multiplication. En un siècle, l'espérance de vie a doublé. Avec les progrès de la médecine, elle peut croître encore plus vite qu'on ne l'imagine. Non seulement on vivra plus vieux; mais on sera jeune plus vieux, c'est-à-dire qu'on conservera plus longtemps des capacités intellectuelles et physiques qui déclinaient, naguère, dès la cinquantaine. Ce qui entraînera des besoins d'activité auxquels la société devra répondre. On ne travaillera pas seulement, après soixante ans, pour payer sa retraite; mais aussi parce qu'on en aura le goût et la capacité.

## Quatre scénarios contrastés

Sous l'apparence d'un vieillissement régulier, la France connaît des secousses démographiques dont on sous-estime l'importance. Si l'on prend la population dite d'âge actif (de dix-huit ans à soixante-quatre ans), c'est un véritable tremblement de terre qui affecte la société française. Cette population s'est accrue de 5 millions de personnes durant les vingt ans qui vont de 1975 à 1995; elle n'augmentera plus que de 2 millions de personnes durant les vingt prochaines années. Et si l'on retient l'hypothèse (en train de se réaliser) d'un alignement de la fécondité française sur celle de ses voisins, soit 1,5 enfant par

femme, cette même population diminuera de 4 millions de personnes entre 2015 et 2035! À partir de 2010, la population de dix-huit ans à soixante-quatre ans diminuera chaque année de 75 000 personnes; à partir de 2015, de 150 000; au-delà de 2020, de 200 000 par an. À ce moment, la France se trouvera devant le dilemme suivant: ou bien renoncer à la croissance, ou bien faire appel massivement à la population étrangère - de l'Est ou du Sud, ou des deux. Mais comment intégrer de nouveaux étrangers si les enfants de ceux-ci ne sont pas éduqués au milieu de jeunes Français de souche en nombre suffisant ?

Il n'est donc pas possible d'ignorer l'importance de la politique familiale que la France suivra dans les prochaines années. L'expérience de pays qui nous avaient précédés sur la voie de la baisse de la fécondité, comme la Suède, montre que les tendances les plus lourdes peuvent parfois se retourner. Grâce à une politique familiale adaptée à notre temps - particulièrement favorable pour la femme comme pour l'homme, à la conciliation des responsabilités professionnelles et des responsabilités familiales - le taux de fécondité en Suède est remonté de 1,63 (naissance vivante par femme) en 1981 à plus de 2 depuis 1989. **Il est paradoxal de le dire aujourd'hui et pourtant c'est vrai: à l'horizon de vingt ans, le problème de la France ne sera peut-être plus celui du chômage, mais celui de la pénurie de main-d'oeuvre. Nous aurons épuisé alors, les réserves qu'ont représenté durant le dernier demi-siècle les paysans écartés de la terre, puis les femmes attirées par l'emploi en entreprise, et enfin - nous y sommes - les ouvriers chassés des usines.**

L'évolution démographique n'affecte pas seulement l'offre mais aussi la demande. À la fois négativement et positivement. Négativement parce qu'un déficit de jeunesse tarit la demande de certains biens, en particulier tout le premier équipement de la famille. Et positivement, parce que dans vingt ans, la France comptera 27 millions de ménages, c'est-à-dire 5 millions de plus qu'aujourd'hui, sous l'effet de parents vivant seuls avec leurs enfants et du vieillissement général. Cela ne sera pas sans conséquence sur la demande de logements et d'équipement du foyer. Une population plus âgée aura des besoins plus importants mais aussi différents dans le domaine de la santé, des loisirs, du confort, de l'assurance, de la sécurité, etc. Cette population se déplacera davantage, y compris dans l'ordre professionnel. Au début des années 1980, un travailleur sur cinq changeait d'entreprise tous les cinq ans; aujourd'hui, un sur quatre; demain davantage encore. Les aspirations de chacun évoluent dans des directions d'ores et déjà repérables : recherche d'une identité sociale, avec le désir d'être utile à

quelque chose; demande d'autonomie et, pour certains, de responsabilités; besoin de protection, en rapport avec l'accélération des changements évoqués ci-dessus; demande de temps libre, pour soi, pour sa famille, pour des actions de bénévolat dans des activités de toute nature, ce qui accroîtra sensiblement la demande de temps choisi dans le travail, domaine dans lequel la France a un retard considérable puisque le travail à temps partiel touche moitié moins de personnes chez nous que dans les pays d'Europe du Nord; demande de formation liée à l'accélération des changements techniques et des besoins des consommateurs. Aucune formation initiale, aussi complète soit-elle, ne pourra plus garantir l'aptitude de chacun à faire face aux besoins du système productif. Les remises à niveau s'étaleront nécessairement sur la totalité de la durée de la vie active.

Toutes ces tendances s'exprimeront dans un cadre économique qui va continuer d'évoluer vers une plus grande globalisation. Quels que soient les soubresauts inéluctables que connaîtra la Chine, celle-ci est engagée dans un processus de développement qui en fera, à l'horizon des vingt prochaines années, une des grandes puissances économiques dans le monde. Dès la fin de ce siècle la Chine pèsera plus lourd que le Japon, par sa masse (évidemment pas par sa richesse par tête), dans l'économie mondiale (près de 10 % de la production mondiale). La globalisation ne signifie pas seulement que plus de pays se situeront dans l'espace de l'économie de marché. Elle veut dire, plus encore, que l'interdépendance des économies va continuer de s'intensifier. Par exemple, la part des échanges extérieurs dans l'économie américaine a triplé en vingt ans. Les droits de douane dans les pays industrialisés passeront de 18 % en 1960 à 3 % en l'an 2000. Les investissements directs à l'étranger représentaient 40 milliards de dollars par an avant 1980, 200 milliards aujourd'hui. Les firmes françaises emploient à l'étranger l'équivalent du tiers de la main-d'oeuvre qu'elles occupent en France. Réciproquement, des firmes étrangères emploient le quart de la main-d'oeuvre





industrielle en France. La globalisation financière s'y ajoute et entraîne celle de toute l'économie. La France finance le cinquième de sa dette publique avec des capitaux étrangers. Les fonds de placement détiennent 30 % de titres étrangers à Londres et déjà plus de 10 % à New York. Les conséquences sur l'emploi de cette internationalisation de l'économie sont plus complexes qu'on veut nous le faire croire. D'un côté, la main-d'oeuvre la moins qualifiée des pays développés entre directement en concurrence avec la main-d'oeuvre des pays en développement; un nouvel équilibre se cherche, aux Etats-Unis par les prix (en dix ans, de 1979 à 1989, le salaire réel du décile inférieur a baissé de 15 % tandis que celui du décile supérieur a augmenté de 5 %), en Europe par les quantités (le taux de chômage a plus que doublé dans les pays de l'Union européenne entre la décennie 70 et la décennie 80, passant de 4 % à 9,2 %). Mais, d'un autre côté l'entrée des pays en voie de développement dans l'économie de marché entraîne l'ensemble du monde et ouvre de nouveaux marchés aux produits et aux services des pays les plus avancés. Tout se passe comme si l'Occident échangeait avec l'Asie du travail moins qualifié contre du travail plus qualifié. Sur la durée c'est un bien. Mais les transitions sont toujours difficiles : on ne transforme pas rapidement une « petite main » du textile en technicienne de logiciel ou en gérante de MacDo. De plus en plus, le moteur de la production mondiale se situera en dehors des pays aujourd'hui les plus industrialisés. On estime que dans la prochaine décennie, la croissance dans les pays en voie de développement approchera 10 % l'an, contre 3 % dans les autres. Ceux-ci auront donc besoin des débouchés chez ceux-là. L'ensemble de ces tendances lourdes ne ferme pas, pour autant, l'avenir. D'autres variables vont se combiner avec elles, parfois même en leur propre sein. Le groupe de prospective en a distingué quatre principales: l'organisation de l'environnement international; celle du système productif dans les entreprises; l'évolution du cadre juridique et institutionnel des relations sociales; enfin les modifications de

comportement des personnes et des groupes sociaux.

En ce qui concerne l'organisation de notre environnement international, on repère aisément la principale contradiction que nous aurons à surmonter. Tandis que l'économie se globalise, l'organisation politique de la planète se fragmente. Lors de la constitution de la Société des Nations, au lendemain de la Première Guerre mondiale, on comptait trente États membres; l'Organisation des Nations unies est née, après la Seconde Guerre mondiale, avec cinquante membres; elle en comptera bientôt deux cents. Daniel Bell avait pronostiqué: « Les Etats-nations sont trop petits pour les grands problèmes et trop grands pour les petits. » Pour autant, ils ne vont pas disparaître car dans un monde en voie d'uniformisation chacun voudra préserver son identité. La construction européenne constitue la première tentative historique pour essayer de surmonter cette contradiction entre globalisation économique et fragmentation politique. Elle vise à organiser la mise en commun de certaines compétences liées à la souveraineté nationale. Rien n'est joué à cet égard. On saura dans les toutes prochaines années si l'élargissement de l'Union européenne (aux pays de l'Est) et son approfondissement (dans les domaines monétaires et politiques) seront compatibles.

Les autres tentatives pour organiser les relations entre les nations d'une manière plus solidaire connaissent, aussi, leur heure de vérité. Le GATT tente de se régénérer dans une Organisation mondiale du commerce qui n'en est encore qu'à ses premiers balbutiements. Le Fonds monétaire international ne remplit plus la fonction pour laquelle il a été créé, c'est-à-dire la gestion d'un système monétaire international: on a vu le taux de change de la principale monnaie dans le monde, le dollar, varier du simple au double pendant la première partie de la décennie 80, puis perdre la moitié de sa valeur depuis. La Banque mondiale cède la place aux investissements privés dans les pays sous-développés; en 1986, les flux privés représentaient la moitié des flux publics;

aujourd'hui ils en représentent quatre fois plus. L'Organisation des Nations unies elle-même, sollicitée de faire la police de l'univers, cherche les moyens d'y parvenir. Les vingt prochaines années seront sans aucun doute une période décisive pour tester la capacité des nations à organiser autrement leurs relations. Personne, aujourd'hui, ne peut affirmer que ce formidable défi sera réellement relevé. Le sort du XXI<sup>ème</sup> siècle se joue dans les dernières années du XX<sup>ème</sup>.

Même incertitude quant à l'évolution de notre système productif qui peut s'ouvrir plus ou moins rapidement aux évolutions que nous avons repérées: intégration plus ou moins rapide de la révolution de l'intelligence; organisation en réseaux, recentrage sur les métiers les mieux maîtrisés, recherche de la performance globale, décentralisation des responsabilités, reconstruction de l'entreprise autour du client-roi.

C'est dans l'ordre institutionnel et juridique que les choix sont probablement les plus ouverts. On peut continuer d'adapter vaille que vaille un code du travail sans cesse plus lourd, avec des exceptions qui aboutissent à transférer le droit du travail à l'entreprise et à faire jouer à la puissance publique le rôle de voiture-balai, chargée de recueillir les recalés de l'emploi. On peut aussi - deuxième option - introduire les syndicats dans le dispositif afin que les dérogations aux règles du droit du travail fassent, à tout le moins, l'objet d'une négociation collective. On peut encore - troisième option - entreprendre de reconstruire progressivement le cadre juridique et institutionnel pour l'adapter aux réalités nouvelles. Mais alors, pourquoi pas - dernière option - entreprendre une transformation radicale de ce cadre? Au lieu de rendre plus flexible une réglementation sociale inadaptée - comme le recommande l'OCDE - pourquoi ne pas fonder une réglementation nouvelle sur les réalités d'aujourd'hui, ce qui permettrait, à la fois, d'alléger le dispositif et de le rendre plus efficace? Puisque le chômage est, de nos jours, largement structurel (aucune amélioration de la conjoncture n'a jamais permis, en Europe, de le ramener à son niveau antérieur à une récession),

changeons les structures, parmi lesquelles les structures juridiques sont essentielles. Sans élargissement de la notion juridique du travail nous serons impuissants à satisfaire les besoins des travailleurs dans la société en gestation.

Nous voilà donc en présence d'un jeu de tendances lourdes et de variables stratégiques que l'on pourrait combiner à l'infini. La Commission a choisi de construire quatre scénarios qui permettent de présenter quatre types de combinaisons. Chaque scénario se veut le plus cohérent possible. Tous les quatre permettent d'explorer des voies suffisamment contrastées pour aider à la décision.

#### **Le premier scénario dit de « l'enlèvement »**

retient comme hypothèse : un environnement international peu coopératif (le projet européen avorte); des comportements individuels de repli, privilégiant le revenu par rapport au temps, une incapacité à faire évoluer la répartition entre temps de travail et temps libre; une segmentation rigide du système productif; aucune remise en cause du système institutionnel et juridique du travail; un État condamné à jouer en même temps le rôle de gendarme et celui de providence. Dans ces conditions, la France continue de s'épuiser à endiguer le chômage qu'aucune reprise économique ne parvient à résorber, et à financer la survie des laissés-pour-compte. Chaque élection reste l'occasion de condamner le passé au nom du chômage et de promettre l'avenir en recommençant ce qui a déjà échoué. Jusqu'au jour de l'inévitable explosion.

#### **Le deuxième scénario dit de « chacun pour soi »**

est fondé sur: un environnement international plus coopératif (l'Union européenne progresse); on accepte des écarts de revenus grandissants (on laisse le SMIC déperir); le système productif s'offre à l'arbitrage de la compétition internationale; le pouvoir normatif en matière de réglementation du travail passe à l'entreprise, avec des syndicats toujours plus affaiblis. Dans ce scénario, la France se rapprocherait du modèle américain: le chômage recule, les inégalités, la précarité et la pauvreté s'accroissent ou ne reculent pas.



**Le troisième scénario dit de « l'adaptation »** croise un environnement assez peu coopératif avec un système productif plus innovant, des comportements plus ouverts à l'arbitrage entre le revenu et le temps de travail et la construction progressive d'un nouveau cadre juridique des relations du travail, incorporant une réduction de la durée du travail. Cela débouche sur une meilleure conciliation entre la cohésion sociale et l'ouverture au monde.

**Quant au quatrième scénario, dit de « coopération »**, il constitue une sorte d'horizon idéal dans lequel se renforcent mutuellement un environnement coopératif (en Europe et dans le monde), une mutation réussie du système productif orienté vers la performance globale, une acceptation sociale du temps choisi, et une reconstruction radicale du cadre institutionnel du travail dans lequel patronat, syndicats et État coopèrent sans empiéter sur les responsabilités des autres. De même que le pire n'est jamais sûr, le meilleur n'est pas nécessairement exclu. Quoi qu'il en soit, on ne construit pas de projet sans se fixer un cap. Aussi pour définir les actions nécessaires à la construc-

tion d'un nouvel avenir pour le travail, la Commission a-t-elle donné la préférence à une configuration qui se situerait entre le troisième (adaptation) et le quatrième (coopération) scénarios alors même qu'on pourrait accorder une plus grande probabilité aux scénarios « gris » de l'enlisement et du chacun pour soi. Pour cela, elle a été amenée à fonder ses préconisations sur un petit nombre de principes de base: le travail restera, dans les vingt prochaines années, une voie essentielle d'intégration sociale; le droit d'accéder au travail continuera d'être reconnu à chacun; l'efficacité économique ne pourra pas se désintéresser de la cohésion sociale, ce qui implique que la productivité ne doit pas tuer l'emploi, mais le déplacer; la mobilité professionnelle ne pourra pas être seulement une contrainte, elle devra relever également d'un choix de personnes; la durée du travail poursuivra son mouvement séculaire de réductions plutôt sous forme de temps variables et choisis; un cadre de cohérence des droits et devoirs, dans une conception élargie du travail, devra être construit; l'État conservera un rôle irremplaçable à jouer dans la réduction des incertitudes et des inégalités.



## Six actions décisives

Dans le débat qui oppose aujourd'hui les États aux marchés, on ferait fausse route si l'on imaginait que les marchés pourraient fonctionner durablement et utilement sans règles ni institutions pour les faire respecter. Le droit, la puissance publique, la concertation sociale ne sont pas des antidotes aux marchés ; c'en sont, en toute rigueur, les conditions. De même qu'on n'améliorerait pas la circulation dans les villes en supprimant les feux tricolores - ce serait même le plus sûr moyen de figer toutes les voitures dans un gigantesque embouteillage -, on ne garantirait pas l'avenir des économies de marché si on les fondait sur l'anarchie et le chômage. Il est vrai que les Français sont souvent suspects lorsqu'ils plaident de telles thèses ; on les soupçonne de vouloir faire revivre le dirigisme ou le protectionnisme. Pourtant les

propositions qui vont suivre s'inspirent d'un double mouvement de soumission : du droit aux faits et du marché au droit. Ces propositions sont détaillées en six paragraphes que nous ne résumerons pas ici mais dont nous retiendrons les actions essentielles.

**En matière internationale, la France doit rejeter toute stratégie de repli.** Cette préférence pour l'ouverture sera d'autant plus fructueuse qu'elle sera le fait d'un pays engagé résolument dans la voie de l'unification européenne. C'est pourquoi, dans la période présente, la réalisation de la monnaie unique - dernière étape de l'unification commerciale, première étape de l'unification politique apparaît comme le choix historique à ne pas manquer. Sans elle, le marché unique sera menacé par des dévaluations compétitives, le dollar conti-



nuera d'imposer sa loi sans contrepartie, les taux d'intérêt résisteront à la baisse, encore que celle-ci dépende au moins autant des disciplines internes aux États que de l'unification monétaire. Aucune construction européenne ne dispensera les peuples de faire des efforts; elle peut, en revanche, les inciter à y consentir. La France doit clarifier son attitude quant à l'avenir de l'Union européenne: veut-elle faire de celle-ci un sujet de la politique mondiale, ce qui implique des transferts de compétences aux autorités communautaires; ou refuse-t-elle tout partage de souveraineté, ce qui maintiendra l'Europe à l'état d'objet de la politique mondiale? Tant que ce choix n'aura pas été clairement proclamé, nos partenaires s'interrogeront sur notre volonté et l'Europe restera en jachère car il n'y a pas d'union possible sans la France. Autant dire que l'Europe monétaire sera politique ou ne sera pas. Elle sera donc aussi sociale, tant l'économie sociale de marché constitue une forme de culture politique des sociétés européennes, explicite en Allemagne, implicite ailleurs.

La constitution d'un pôle européen, animé par une volonté commune et doté de pouvoirs propres, permettrait d'avancer dans la coopération à l'échelle mondiale, notamment au sein de la nouvelle Organisation mondiale du commerce, de l'Organisation internationale du travail et du Fonds monétaire international. Un État national, isolé, ne pourrait pas obtenir que ces institutions jouent un rôle effectif dans la structuration de l'économie mondiale. Cette action est à la mesure de l'Europe; elle n'est à la mesure d'aucune de ses composantes.

**Du côté des entreprises** les actions doivent favoriser le partenariat entre grandes entreprises et sous-traitants, entre les entreprises d'une même région ou d'un même secteur pour gérer les ressources humaines. Dans l'avenir du travail, il deviendra naturel de passer d'un statut de salarié à un statut d'entrepreneur pour revenir, éventuellement, au statut de salarié. Il faut que les règles s'y prêtent et que les moyens financiers réunis dans ce

but, par exemple les CODEVI, soient effectivement affectés à leur objectif. On verra apparaître des besoins supplémentaires pour la satisfaction desquels la création d'entreprises nouvelles devra être naturelle et simple (ce qui ne veut pas dire sans risque, car sans risque il n'y a pas d'entreprise). Évoquons ici toute l'intermédiation électronique pour satisfaire la demande de gestion financière, de voyage, d'assurance; les services de proximité (garde d'enfants, aide aux populations en difficulté par exemple); les services personnels qui vont de la santé à l'éducation en passant par les loisirs. On verra se multiplier les sous-traitants indépendants qui pourront être des entreprises unipersonnelles à domicile. Par exemple, en matière de comptabilité, de publicité, de rédaction, de tests de personnalité, de marketing téléphonique, de secrétariat, de gestion des impôts, de formation, etc. Tout doit être réorganisé pour faciliter le changement de métier, de statut, de localisation.

**Or notre système de formation** n'est plus adapté à ce monde nouveau. Ce n'est pas pour autant qu'il faut le dépouiller de quelques-unes de ses vertus que l'étranger nous envie aujourd'hui: transmission d'une culture générale; intégration par les valeurs de la République. Mais l'appareil éducatif ne peut plus assurer seul une formation qui devra être étalée tout au long de la vie. La disparition de la rupture en période d'études et période d'activités est inéluctable. Autant l'organiser avec des phases de formation professionnelle et des phases de formation culturelle, non directement utilitaires. Il y aura toujours une période de scolarité obligatoire qui donnera un socle de connaissances. Mais à l'intérieur même du système éducatif, il faudra se débarrasser de l'idée qu'on ne peut être enseignant que si on l'est toute sa vie; pourquoi ne pas ouvrir la carrière, de façon temporaire, à certains professionnels provisoirement sans emploi ou à des personnes en période de transition entre la pleine activité et la retraite? Au-delà il faut instituer une pluralité des voies de formation et cesser de faire croire aux Français que lorsque 80 % d'entre eux seront bacheliers





tout sera résolu. Voilà, en outre, une façon efficace d'exclure les 20 % qui ne le seront pas! En l'an 2000, la France aura deux fois plus de diplômés de l'enseignement supérieur que l'Allemagne. Nous aurons une surabondance de diplômés et une insuffisance de compétence pour satisfaire le client-citoyen. Que faire des « centaines de milliers de jeunes détenteurs d'assignats universitaires » (Jean-Claude Chesnais et Michel Godet)? Nous sommes en train de fabriquer une bombe à retardement au coeur même de la société française. Le moment est venu d'expliquer aux Français que le diplôme ne garantit pas l'emploi et que l'on peut se former très efficacement ailleurs qu'à l'école. De la même manière qu'un salarié doit pouvoir, de façon naturelle, devenir entrepreneur et redevenir, éventuellement, salarié, un travailleur doit pouvoir commodément revenir en formation puis retrouver du travail. Cela exige une implication profonde, organisée et durable de l'entreprise dans le processus de formation. C'est le meilleur moyen de convaincre les employeurs que la formation constitue un investissement et non pas un palliatif. Ainsi finira-t-on par passer du contrat de travail au contrat de travail-formation, autrement dit au contrat d'activité dont nous aurons à reparler ci-dessous. On peut imaginer qu'à l'horizon 2015, chaque travailleur devra consacrer environ 10 % de son temps (étalé sur toute la vie active) à sa formation. En assimilant la formation permanente au travail effectif, on fera disparaître toute l'ambiguïté des situations hybrides de « stagiaires ».

Cette nouvelle répartition entre le temps de travail productif et le temps de travail en formation n'empêchera pas **la durée du travail** de poursuivre son mouvement séculaire de réduction. On estime que cette durée a diminué de près de moitié en un siècle. La nouvelle révolution technologique en cours, à partir de l'informatique et des télécommunications, ne peut qu'ouvrir une nouvelle possibilité de réduction de la durée du travail. Celle-ci n'est rien d'autre, en définitive, qu'une répartition particulière des gains de productivité: une partie va à l'élévation du niveau de vie (par la hausse des revenus); une autre partie à l'améliora-

tion du genre de vie (par la réduction du temps de travail). Mais on n'opère pas toujours cette réduction de la même façon. Dans l'organisation taylorienne du travail, ce devait être par une diminution de la durée journalière ou hebdomadaire généralisée. Aujourd'hui cette méthode n'épouserait pas la diversité du système productif ni celle des besoins personnels. C'est pourquoi la semaine de quatre jours apparaît comme une conception trop rigide. Le développement du temps choisi correspond beaucoup mieux à une économie recentrée sur la personne, en tant que client et en tant qu'individu qui veut organiser sa vie plus librement. Il y aura des gens qui seront intéressés de travailler le week-end (ce qui favorisera l'amortissement des équipements et élargira les services à la clientèle), d'autres une semaine sur deux, d'autres neuf mois sur douze, d'autres quatre jours sur sept. Encore faut-il donner un cadre à cette profusion d'expériences. Ce n'est pas en se contentant d'une vague flexibilité comme le recommandent certains experts internationaux. Il faut un cadre légal qui empêche des inégalités trop fortes. Ce cadre pourrait prévoir un objectif de durée moyenne annuelle du travail pour la ramener, à l'horizon 2015, autour de 1 500 heures (y compris le temps de travail de formation) au lieu de 1 650 heures aujourd'hui. À l'intérieur de ce cadre, toutes sortes d'adaptations particulières seraient possibles, sur une base contractuelle (contrats collectifs en particulier).

Le développement du temps choisi permettrait au plus grand nombre de personnes de bénéficier de la fonction d'insertion sociale du travail dont nous avons vu qu'elle conserverait une importance capitale dans les prochaines années. Un pays qui compte 20 millions de travailleurs à temps plein et 4 millions de chômeurs, n'est pas le même que celui qui compte 16 millions de temps plein et 8 millions de temps partiel choisi (les deux catégories ne seront d'ailleurs pas étanches). Dans le premier cas, la société se coupe en deux; dans le second, elle conserve son unité grâce à une insertion de tous par le travail. De telles évolutions ne se feront évidem-

ment pas du jour au lendemain. Ce devrait être un objectif majeur de la politique de l'emploi au cours des vingt prochaines années.

Nous venons de rencontrer, à plusieurs reprises, la nécessité, pour avancer dans les voies tracées ci-dessus, de rebâtir à neuf **le cadre institutionnel et légal du travail**. Cette reconstruction, rarement évoquée aujourd'hui, apparaît comme la réforme clé pour mettre en oeuvre une nouvelle conception du travail dans les vingt prochaines années. En essayant de devenir un droit de l'emploi, le droit du travail s'est dénaturé sans atteindre son objectif puisque la France compte plus de 3 millions de chômeurs. Le nouveau droit aura pour objectif de rendre compatible la promotion de l'emploi et la protection du travailleur. Ce nouveau cadre juridique créerait un concept nouveau, le contrat d'activité qui engloberait le contrat de travail sans le faire disparaître. Ainsi que l'a montré Alain Supiot, le « travail-marchandise » (que l'on peut découper en heures de travail) est appelé à reculer devant le « travail global », qui incorpore notamment les temps de formation. Il ne s'agit pas, pour autant, de reprendre le concept de « pleine activité » où l'on confond le travail productif avec toutes sortes d'activités socialement utiles, pour justifier un système d'allocation universelle, payée par la collectivité, compensant l'exclusion de fait du marché du travail. On ne fera pas disparaître le chômage en décrétant simplement que les chômeurs qui font des choses utiles sont des actifs qui méritent rémunération et ne sont donc plus des chômeurs. Ce tour de passe-passe social ne tromperait personne. De même qu'il ne s'agit pas de créer un statut de l'actif sur le modèle du statut du fonctionnaire.

Le contrat d'activité serait un contrat, c'est-à-dire qu'il impliquerait des droits et obligations pour chacun des contractants. Il aurait un horizon temporel assez long (de l'ordre de cinq ans) couvrant des périodes de travail productif en entreprises, de travail en formation et de congés d'utilité sociale (par exemple familiale). Pendant ces différentes périodes, les garanties sociales seraient conservées à l'actif, bien

que son mode de rémunération puisse varier sensiblement. Le contrat serait conclu entre l'actif et un collectif comprenant un réseau d'entreprises librement constitué et d'autres acteurs publics ou privés (chambres de commerce, collectivités locales, écoles, associations diverses). Ainsi une entreprise temporairement privée d'un certain volume de commandes, pourrait prêter certains salariés à une autre entreprise, les faire travailler à temps partiel, les placer en formation, leur favoriser l'exercice pendant un temps d'une activité indépendante, ou encore leur dégager du temps disponible pour d'autres activités sociales. Le salarié conserverait pendant tous ces temps les garanties d'un contrat d'activité, moyennant l'exécution de tâches précises. Il ne serait pas jeté dans la poubelle du chômage. Pour éviter toute dérive, un contrat d'activité devrait toujours comporter un sous-contrat de travail, c'est-à-dire que l'actif serait nécessairement embauché par une entreprise ou une organisation. Le chômage ne disparaîtrait pas dans sa totalité mais, outre qu'il serait réduit (en cas de licenciement, une grande partie des travailleurs pourraient continuer d'être actifs à l'intérieur du nouveau contrat), il pourrait être lui-même mieux géré.

Un tel bouleversement, non seulement dans les règles mais aussi dans les esprits, ne s'opérera pas du jour au lendemain. Raison de plus pour l'engager dès maintenant à partir d'expériences concrètes déjà mises en oeuvre. Un changement de cette importance implique un renouvellement des relations collectives du travail. **Les syndicats et les autres organisations professionnelles devraient y trouver une occasion de rajeunissement.** Car l'État ne peut construire seul le nouveau cadre d'organisation du travail. Sa tâche reste fondamentale - la loi, c'est lui - mais limitée. Dans la pratique les contrats d'activité doivent être placés dans un cadre conventionnel qui suppose des accords entre employeurs et salariés. Ou bien ceux-ci trouveront dans les syndicats l'expression de leurs besoins, ou bien ils s'organiseront autrement dans des collectifs d'entreprise. Pour ouvrir un champ nouveau aux



relations du travail, il faudra sans doute modifier les règles de la vie conventionnelle telles qu'elles existent à l'heure actuelle. C'est ainsi qu'un contrat collectif ne devrait être applicable que si la majorité des salariés, représentés par les organisations professionnelles ou pas, y souscrivent.

Une chance historique s'ouvrirait pour les syndicats d'enrayer leur perte d'influence. Les évolutions observées à l'étranger montrent que c'est possible. D'ailleurs les transformations décrites, ici, pour la France, trouveraient facilement des correspondances à l'extérieur de nos frontières. L'exception française en matière de chômage n'est pas aussi grande qu'on veut bien le dire, quand on regarde les réalités et pas seulement les statistiques. L'Europe tout entière est malade de l'emploi. C'est en partant des faits qu'on construira de nouveaux cadres et non pas à partir d'un édifice théorique. Toutes les actions évoquées ici doivent être soumises à la réflexion et à la critique pour être utiles. Elles ont leur cohérence. Elles ne sont pas, pour autant, intangibles.

Au terme de cette démarche, les mots « activité », « travail », « emploi » cessent d'être équivalents. **L'activité** englobe toutes les actions socialement utiles, en dehors de la sphère privée qui interdit

toute forme de contrôle. **Le travail** est une activité normalement rémunérée. **L'emploi** est un travail organisé dans la durée.

Si la France s'enferme dans une succession de plans de lutte **contre le chômage**, elle ne connaîtra - comme c'est le cas depuis vingt ans - que des déceptions. Son avenir est dans la définition d'une politique **pour le travail**, redéfinie à la lumière des nouveaux comportements, des nouvelles technologies et de notre nouvel environnement international. **Ce rapport voudrait en convaincre tous les acteurs de la vie sociale car, sans eux, l'État ne pourra rien. À eux, ensuite, d'avancer, de déblayer, d'expérimenter à tous les niveaux. Le changement, c'est eux, ou personne. On peut estimer qu'il a déjà commencé. Car ce sont les gens qui, par leurs désirs et par leurs refus, changent la société. La collectivité doit leur offrir le cadre juridique et social de ce changement. Mais chacun aura à y engager même modestement - une part de responsabilité personnelle. Si l'on veut que la société change par en haut, on attendra longtemps ou l'on y perdra sa liberté. Mais si l'on veut qu'elle change par en bas, il faut construire et diffuser une culture de la responsabilité. Saint-Exupéry a écrit: « Nul ne peut se sentir à la fois responsable et désespéré. »**

