



les cahiers Millénaire trois

**L'avenir du travail
et de la formation
éléments pour un débat**

**Considérations
générales et
enquêtes dans
la région lyonnaise**

Invitation au débat

La réflexion prospective et stratégique sur le devenir de l'agglomération lyonnaise engagée par le Grand Lyon est par essence collective. Elle concerne et doit impliquer, outre les élus et les services du Grand Lyon, les partenaires de ce dernier, les habitants de l'agglomération et de nombreux acteurs d'horizons divers.

A partir d'une vision des enjeux à long terme, la démarche doit permettre de construire les options stratégiques de développement de l'agglomération pour le début du siècle prochain. Pour ce faire, elle doit favoriser à la fois l'émergence d'une vision partagée des enjeux, et la constitution d'une culture commune sur un ensemble de questions centrales pour la société locale aujourd'hui : l'environnement, le lien social, la citoyenneté, les technologies de l'information, etc.

La réussite d'une telle entreprise passe nécessairement par un véritable partage des informations et des diagnostics des situations, et par une confrontation et une expression des points de vue et des idées, dans leur diversité.

les cahiers Millénaire 3

Avec les "Cahiers Millénaire 3", diffusés gratuitement, le Grand Lyon s'inscrit dans cette perspective.

Ces cahiers sont le support par lequel :

- sont diffusées les informations fondamentales concernant les différents sujets de la réflexion prospective,
- sont rendues publiques les réflexions et études réalisées par le Grand Lyon dans ses domaines de compétence, intéressantes pour la réflexion prospective,
- est donnée l'actualité de la démarche (comptes-rendus de colloques ou de manifestations...),
- les partenaires et les experts indépendants peuvent exprimer un point de vue, sous leur propre responsabilité.

Les cahiers Millénaire 3 ne sont donc pas des oeuvres définitives et achevées qui concluent des processus de réflexion ; ce sont des documents de travail, qui invitent à la discussion ; des petites pierres mises à la disposition de la construction collective.

Sommaire

Travailler autrement

Par Jean Boissonnat

P 5

Sortir de la société salariale

Par André Gorz

P 17

L'avenir du travail

Par Hubert Landier, professeur au CNAM

P 33

Citius, altius, fortius

L'intensification du travail

Par Michel Gollac et Serge Volkoff

P 41

Les métiers changent, les compétences demeurent

Par Michel Godet, professeur au CNAM

P 49

Homme, femme et entreprise : complexité d'une relation

Par Patrick Deschamps, professeur associé à l'INSA de Lyon

P 55

Formation en alternance

Où en est-on dans la région lyonnaise ?

Par Julien Casals, consultant chez Tremplin

P 59

Vers de nouvelles formes de travail

Expérimentations dans la région lyonnaise

par Emile Hooge, consultant chez Tremplin

P 69

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^{ème} siècle; le moteur à explosion, à la fin du XIX^{ème} siècle; le microprocesseur, à la fin du XX^{ème} 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^{ème} siècle se joue dans les dernières années du XX^{ème}.

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. »**



Sortir de la société salariale

Par André Gorz

Extraits de « Misères du présent Richesse du possible » (chapitre IV)

©1997, Editions Galilée

1. La multiactivité, enjeu de société

Le besoin impérieux d'un revenu suffisant et stable est une chose ; le besoin d'agir, d'oeuvrer, de se mesurer aux autres, d'être apprécié par eux est une chose distincte, qui ne se confond pas ni ne coïncide avec la première. Le capitalisme lie systématiquement les deux choses, les confond et fonde sur cette confusion le pouvoir du capital et son emprise idéologique : pas d'activité qui ne soit un « travail » commandé et payé par qui le commande ; pas de revenu suffisant qui ne soit la rémunération d'un « travail ». Le besoin impérieux d'un revenu suffisant sert de véhicule pour faire passer en contrebande « le besoin impérieux de travailler ». Le besoin d'agir, d'oeuvrer, d'être apprécié sert de véhicule pour faire passer en contrebande le besoin d'être payé pour ce qu'on fait.

Parce que la production sociale (celle du nécessaire et du superflu) exige de moins en moins de « travail » et distribue de moins en moins de salaires, il devient de plus en plus difficile de se procurer un revenu suffisant et stable au moyen d'un travail payé. Dans le discours du capital, on attribue cette difficulté au fait que « le travail manque ». On occulte ainsi la situation réelle ; car ce qui manque n'est évidemment pas le « travail » mais la distribution des richesses pour la production desquelles le capital emploie un nombre de plus en plus réduit de travailleurs.

Le remède à cette situation n'est évidemment pas de « créer du travail » ; mais de répartir au mieux tout le travail socialement nécessaire et toute la richesse socialement produite. Ce qui aura pour conséquence que ce que le capitalisme a artificiellement confondu pourra de nouveau être dissocié :

le droit à un revenu suffisant et stable n'aura plus à dépendre de l'occupation permanente et stable d'un emploi ; le besoin d'agir, d'oeuvrer, d'être apprécié des autres n'aura plus à prendre la forme d'un travail commandé et payé. Celui-ci occupera de moins en moins de place dans la vie de la société et dans la vie de chacun. Au sein de celle-ci pourront alterner et se relayer des activités multiples dont la rémunération et la rentabilité ne seront plus la condition nécessaire ni le but. Les rapports sociaux, les liens de coopération, le sens de chaque vie seront produits principalement par ces activités qui ne valorisent pas de capital. **Le temps de travail cessera d'être le temps social dominant.**

Tels sont, très schématiquement, les contours de la société et de la civilisation qui demandent à naître au-delà de la société salariale. Ils correspondent aux mutations culturelles en cours. Ils correspondent à l'aspiration à une vie multiactive au sein de laquelle chacun puisse faire au travail sa place, au lieu que la vie ait à se contenter de la place que lui laissent les contraintes du « travail ». Mais cela suppose une rupture politique à la hauteur de la rupture idéologique que les mutations culturelles reflètent confusément. Cela suppose que le besoin d'agir et d'être socialement reconnu s'émancipe du « travail » commandé et payé ; que le travail s'émancipe de la domination du capital ; et que la personne s'émancipe de la domination du travail pour s'épanouir dans la diversité de ses activités multiples. Cela suppose, en un mot, la fin de la confusion sur laquelle le capital fonde son emprise idéologique et son pouvoir.



Le coeur du problème et les enjeux du conflit central peuvent se résumer dans cette alternative : intégrer le travail dans la multiactivité, comme l'une de ses composantes ; ou intégrer la multiactivité dans le « travail », comme l'une de ses formes. Intégrer le temps de travail dans la temporalité différenciée d'une vie multi-dimensionnelle, conformément aux aspirations culturelles dominantes ; ou soumettre les temps et les rythmes de la vie aux exigences de rentabilité du capital, aux exigences de « flexibilité » de l'entreprise. Bref, reconquérir le pouvoir des activités vivantes sur l'appareil et le procès social de production ; ou asservir de plus en plus complètement celles-là à celui-ci. **À travers le pouvoir sur le temps, c'est le pouvoir tout court qui est en jeu : sa distribution au sein de la société, le devenir de celle-ci. Le droit sur le temps, sur les temps de l'activité, est l'enjeu d'un conflit culturel qui déborde inévitablement en conflit politique.**

Ce conflit n'est pas nouveau. Ce qui est nouveau, c'est qu'il tend à devenir à la fois inévitable et central. La multiactivité à laquelle aspire « culturellement » une majorité d'actifs ne correspond, en effet, pas seulement à leurs désirs et à leurs aspirations individuels et privés. Elle n'est pas seulement la forme dans laquelle cherche à se réaliser l'aspiration des personnes à l'autonomie. Elle est la subjectivation d'une capacité d'autonomie que l'économie de l'immatériel et que les entreprises elles-mêmes exigent de leurs personnels. C'est cette capacité d'autonomie que, dans l'aspiration à la multiactivité, les actifs ont tendance à revendiquer pour eux-mêmes par-delà les limites que l'entreprise lui assigne, par-delà le besoin que l'entreprise en a. Le conflit de pouvoir devient dès lors inévitable ; il porte sur le statut de cette autonomie, son étendue, son droit sur elle-même : sur le droit des personnes à et sur elles-mêmes ; sur l'autonomie de l'autonomie, considérée et valorisée non plus comme un moyen nécessaire, asservi aux impératifs de compétitivité et de rentabilité, mais comme la valeur cardinale qui fonde toutes les autres et à partir de laquelle celles-ci sont à évaluer. L'enjeu, en

un mot, est la possibilité pour l'autonomie des personnes de se développer indépendamment du besoin que les entreprises en ont. L'enjeu est la possibilité de soustraire au pouvoir du capital, du marché, de l'économique les champs d'activité qui s'ouvrent dans le temps libéré du travail.

On trouve une illustration exemplaire de cet enjeu dans deux formules de « pluri- » ou « multiactivité » soumises au débat public. La première, typiquement patronale, considère l'autonomie, soigneusement encadrée, des personnes comme un moyen d'accroître la flexibilité et la productivité de leur travail. La seconde assume une signification explicitement politique en concevant la multiactivité comme un enjeu de société : elle doit déplacer l'axe de gravité de la vie de tous de manière que l'entreprise et le travail à but économique n'occupent plus qu'une place subordonnée.

1. La première des deux formules est développée dans un rapport (le « rapport Boissonnat ») du commissariat général du Plan sur « le travail dans 20 ans ». Reprenant l'idée de « pluriactivité » qui avait été discutée antérieurement au sein du patronat, il prévoit que les entreprises puissent offrir à leurs personnels des « contrats d'activité ». La fonction principale de ces contrats serait de ne pas rompre le lien des salariés avec « leur » entreprise lorsque celle-ci n'a pas besoin de leur travail pendant une période limitée. Le « contrat d'activité » doit avant tout accroître la « flexibilité » des effectifs et la discontinuité de l'emploi sans rendre celui-ci précaire ou temporaire.

Ce but peut être réalisé de deux manières. La première consiste en ce que plusieurs entreprises mettent en pool les personnels qu'elles emploient de façon stable. (C'est là la « pluriactivité » originellement discutée dans le patronat). Lorsque l'une ou l'autre des entreprises associées n'a pas d'emploi à plein temps pour tous ses salariés, elle pourra prêter une partie de ceux-ci à celles des entreprises associées qui manquent temporairement de main-d'oeuvre. Il s'agit en somme d'associer plusieurs entreprises dans la gestion commune de leurs personnels de manière à en assurer l'utilisation la plus rationnelle et



à écrêter les fluctuations de la demande sans recourir systématiquement à la main-d'oeuvre externe ou intérimaire.

Le rapport Boissonnat élargit cette conception de la « pluriactivité » à des champs nouveaux. Il prévoit que lorsqu'un groupement d'entreprises n'a pas d'usage pour tous ses salariés, il puisse prêter son excédent temporaire de main d'oeuvre à « d'autres acteurs publics ou privés : collectivités locales, écoles, associations diverses », ou le mettre en « congé d'utilité sociale (par exemple familiale) » ou en congé formation. Mais n'allez pas croire que les personnels ainsi mis en congé pourront choisir librement leurs activités non professionnelles, diversifier leurs centres d'intérêt et leurs compétences, enrichir leur vie et celle de la cité. Les auteurs précisent, en effet, que « les différentes formes de travail, compris la formation ou l'activité indépendante ou associative », devront être conformes aux « intérêts collectifs ou particuliers des entreprises cocontractantes du contrat d'activité ». Quoique mis en congé « d'utilité sociale », les actifs devront ainsi rester au service de leur entreprise jusque dans leurs activités choisies, bénévoles ou culturelles. Ils resteront asservis à la logique et au contrôle de leurs employeurs enfermés durant les intermittences de leur travail professionnel dans l'horizon étroit du productivisme. « L'autonomie de la personne » se trouve elle-même instrumentalisée pour son « utilité productive ». Le « contrat d'activité » élargit finalement la domination de la logique productiviste et la subordination aux intérêts de l'entreprise aux activités hors travail qui pourraient s'intercaler entre les périodes d'emploi.

2. Le Centre des jeunes dirigeants (CJD) dans « L'entreprise au XXI^{ème} siècle » (Flammarion 1996) propose une approche fondamentalement différente. À la formule patronale de la « pluriactivité » il oppose une formule qui permette « la réappropriation par chacun de son temps », lequel, « vraie richesse des décennies à venir, peut mettre fin à l'asservissement à l'économie... Si l'on veut redistribuer à chaque citoyen cette capacité de se réapproprier

son capital temps, il faut le libérer de la nécessité de fixer ce temps pour gagner sa vie - de perdre sa vie pour la gagner ».

Très proche de celle que j'ai proposée moi-même, la formule du CJD prévoit une réduction à la fois globale (à l'échelle de l'année ou de plusieurs années) et individualisée (à l'échelle de la semaine ou du mois, avec possibilité pour chacun de choisir et de moduler ses horaires) du temps de travail, dans le cadre d'une « négociation permanente ». L'entreprise conserve « une sécurité de revenu et de statut aux salariés », autrement dit leur assure le droit au revenu continu pour un travail discontinu et dont la discontinuité peut correspondre à une organisation du temps de leur choix. Le droit au « temps choisi » devra induire une nouvelle approche du travail « qui mettra chacun d'entre nous en mouvement vers d'autres modes de participation à la vie collective, à la société ». « L'entreprise devra perdre la place trop grande qu'à travers l'emploi salarié elle a prise dans la vie des hommes... C'est par un bouleversement complet de l'organisation du travail, tant dans l'entreprise que dans la société » que devra être donnée l'impulsion à un ensemble de changements. La société du travail sera relayée par une société de la « multiactivité ». En effet, « la réponse au chômage, à l'exclusion et au besoin de resocialisation qu'il produit, passe nécessairement par l'essor de la multiactivité et la diversification des lieux d'appartenance ». D'où la nécessité de diversifier les sources de revenu.

« L'entreprise doit à la société, dès aujourd'hui, de faire sauter le verrou de l'emploi en permettant aux personnes d'entrer progressivement, à leur rythme, dans la logique de la multiactivité... Mais à l'inverse, il appartient à la société... de créer le cadre juridique et politique correspondant ».

Le point de départ, cette fois, est donc une réflexion expressément politique. La multiactivité, la réduction de « la place trop grande » que l'entreprise et le travail ont pris, sont présentées comme une aspiration commune qui doit trouver son expression collective et sa réalisation poli-



tique par un changement de société. Ce changement est nécessaire à la survie (ou à la reconstitution) d'une société dans laquelle à la fois les personnes et les entreprises puissent s'épanouir en tirant parti de la nature nouvelle des forces productives. Cette société doit être constituée de manière que les formes d'emploi flexibles, discontinues, évolutives, loin d'être des causes de désintégration sociale, donnent naissance à de nouvelles formes de socialité et de cohésion.

Quelles qu'en soient d'autre part les limites, la réflexion du CJD se distingue du discours dominant en faisant ressortir clairement que la société fondamentalement différente dont « l'entreprise au XXI^{ème} siècle » aura besoin n'a de chances de voir le jour que si elle s'impose indépendamment du besoin que les entreprises en ont. Cette « société de la multiactivité et du temps convenu » doit s'imposer en vertu de sa désirabilité intrinsèque. Elle doit s'imposer en raison des aspirations par lesquelles les individualités riches et autonomes, dont l'entreprise a besoin, transcendent leur fonction productive et deviennent irréductibles à celle-ci.

Bref, il faut repenser la société en fonction des aspirations qui naissent de l'autonomie accrue des personnes, au lieu de la penser en fonction du besoin qu'a le capital de s'asservir et de contrôler cette autonomie. Cette manière d'aborder la tâche politique a une conséquence importante : les conditions sociales par lesquelles, comme nous l'avons vu, l'entreprise postfordiste soumet à son pouvoir des forces de travail sur lesquelles elle a perdu le pouvoir de commandement, ces conditions sociales sont appelées à disparaître et, avec elles, l'emprise qu'elles assuraient au capital sur le travail. La réflexion du CJD sur cet aspect fait écho à la théorie du « general intellect » : **« La valeur trouve aujourd'hui sa source dans l'intelligence et l'imagination. Elle s'incarne dans l'immatériel. Le savoir de l'individu compte plus que le temps de la machine. L'homme, en portant son propre capital savoir, porte une partie du capital de l'entreprise. Cette mutation de la valeur aura des conséquences importantes dans l'avenir.**

La propriété du capital se dissociera progressivement de celle de l'entreprise. L'entreprise devra être dotée d'une personnalité distincte de la société de capitaux. Dans la mesure où chaque personne détiendra une part grandissante du savoir, et donc de la valeur de l'entreprise, il y aura nécessité de mettre en commun et de négocier l'organisation quotidienne, le fonctionnement mais aussi les décisions les plus stratégiques. Qui pourra demain s'estimer propriétaire de l'entreprise ? »

Comprenons bien : le salariat doit disparaître et le capitalisme avec lui.

Pensée jusqu'au bout de ses implications et de ses conséquences, la société de la multiactivité n'est pas un aménagement de la société de travail. C'est une rupture : une société autre. Pour que celle-ci se mette en place et pour que la multiactivité se développe, il ne suffira pas que « la société en ait créé le cadre juridique et politique » ; ni que « l'entreprise ait fait sauter le verrou de l'emploi ». Pour que la multiactivité se développe il faudra encore que la société s'organise dans ce but par un ensemble de politiques spécifiques c'est-à-dire que le temps et l'espace social soient aménagés de manière à signifier à chacun que tous attendent de tous qu'ils cumulent ou alternent une pluralité d'activités et de modes d'appartenance. Que la norme est que chacun appartienne ou puisse appartenir à une entreprise coopérative d'autoproduction, un réseau d'échanges de services, un groupe de recherche et d'expérimentation scientifique, un orchestre ou une chorale, un atelier d'art dramatique, de danse ou/et de peinture, un club sportif, une école de yoga ou de judo, etc. ; et que le but dans les « sociétés » sportives ou artistiques n'est pas de sélectionner, d'éliminer, de hiérarchiser mais d'encourager chaque membre à se renouveler et à se surpasser perpétuellement dans la coopération compétitive avec les autres; cette poursuite par chacun de l'excellence étant un but commun à tous. C'est par là que la « société de culture » (dont la société athénienne fut le prototype occidental) se distingue des sociétés de travail.



2. Voies de sortie

J'essaierai d'ébaucher maintenant cet « ensemble de politiques spécifiques » qui, en rupture avec la société de travail, pourraient ouvrir celle-ci sur une société de multiactivité et de culture. Il s'agit là d'un essai expérimental et exploratoire, poursuivant des buts comparables à ceux des « réformes révolutionnaires » que nous étions quelques-uns à proposer au début des années soixante :

1. Il s'agit tout d'abord de libérer la pensée et l'imagination des lieux communs idéologiques auxquels s'enchaîne le discours social dominant ; et donc de penser jusqu'à leur terme logique des expériences exemplaires qui explorent effectivement d'autres modes de coopération productive, d'échange, de solidarité, de vie.

2. Il s'agit de faire percevoir l'actuelle société en voie de désintégration du point de vue de la société et de l'économie radicalement autres qui se profilent à l'horizon des changements en cours comme leur sens ultime. Cela obligera, d'une part, à mieux cerner le sens de ces changements et les contours de ce qui demande à naître. Et cela obligera, d'autre part, à comprendre que nous ne vivons pas une « crise » qui pourrait être résolue par le rétablissement des conditions antérieures, mais une mutation par laquelle le capitalisme détruit lui-même les bases de son existence et produit lui-même les conditions de possibilité de son dépassement. Encore faut-il savoir s'emparer de ces conditions et penser le dépassement en partant de son terme ultime concevable. C'est à la lumière de celui-ci seulement que nous pouvons juger ce que nous faisons - ou omettons de faire.

3. Enfin, il s'agit d' « agrandir dans toute la mesure du possible la différence entre société et capitalisme », c'est-à-dire d'élargir au maximum les espaces et les moyens qui permettent la production de socialités alternatives, de modes de vie, de coopération et d'activités soustraits aux dispositifs de pouvoir du capital et de

l'État. D'élargir au maximum, en d'autres termes, les voies ouvertes à la « sortie du capitalisme », comprise au sens d'un Exode biblique qui invente ses « terres promises » chemin faisant.

Les acteurs institutionnels qui pourront décider de mettre en oeuvre ces politiques ne seront pas les acteurs de la société autre qui demande à naître. Tout ce qu'on peut demander à la politique, c'est de créer les espaces dans lesquels les pratiques sociales alternatives puissent se développer. C'est sous cet angle que doit être appréciée une politique qui permet la multiactivité et y incite ; la multiactivité étant à la fois le moteur et le but de l'exode, dans la mesure où elle relativise le rapport salarial, oppose et substitue au « travail » des modes de coopération différents. Nous le verrons plus loin à propos d'une politique tendant à « changer la ville » : l'évolution des mentalités est accélérée par celle de l'environnement social qui elle-même est accélérée par celle des mentalités. Les systémistes appellent « boucle récursive » ces effets qui engendrent la cause qui les engendre.

(...) Il est important de montrer que la possibilité d'un au-delà de la société capitaliste est inscrite dans l'évolution de celle-ci. Il faut montrer qu'une chose est possible pour qu'elle le devienne. C'est dans cet esprit que j'ébaucherai maintenant cet « ensemble de politiques » auquel j'ai fait allusion. Chacune d'elle est désirable en elle-même mais ne prend son sens qu'accompagnée et soutenue par les autres. Chacune existe déjà en germe. Aucune n'a de coût initial si grand qu'elle ne puisse être appliquée avec assez de vigueur pour enclencher sa propre dynamique. Mais chacune aussi, prise isolément, peut servir à accélérer des contre-réformes qui la discréditeront par l'usage que les puissances dominantes en feront. J'esquisserai un ensemble de politiques tendant :

- à garantir à tous un revenu suffisant ;
- à combiner redistribution du travail et maîtrise individuelle et collective du temps ;



- à favoriser l'efflorescence de nouvelles socialités, de nouveaux modes de coopération et d'échange par lesquels des liens

sociaux et de la cohésion sociale soient créés au-delà du salariat.

2.1. Garantir le revenu

La sécurité du revenu est la condition première d'une société de multiactivité. La garantie inconditionnelle à toute personne d'un revenu à vie aura toutefois un sens et une fonction foncièrement différents selon que ce revenu est a) suffisant ou b) insuffisant pour protéger contre la misère.

a) Destinée, selon ses partisans, à être substituée à la plupart des revenus de redistribution (allocations familiales et de logement, indemnités de chômage et de maladie, RMI, minimum vieillesse, etc.) la garantie d'un revenu de base inférieur au minimum vital a pour fonction de forcer les chômeurs à accepter des emplois au rabais, pénibles et déconsidérés. C'est là la position des néo-libéraux « friedmanniens » de l'École de Chicago mais aussi de libéraux allemands comme Mitschke et des conservateurs britanniques. Selon eux, le chômage s'explique par le fait que de très nombreux emplois potentiels, de faible qualification et de faible productivité, ne sont pas rentables quand ils sont normalement payés. Il faut donc subventionner ces emplois en permettant le cumul d'un revenu social de base insuffisant pour vivre avec un revenu du travail également insuffisant. On créera de la sorte un « deuxième marché du travail » protégé contre la concurrence des pays à bas salaires mais aussi, bien évidemment, contre les dispositions du droit du travail, vouées à disparaître. Plus le revenu de base est faible, plus « l'incitation » à accepter n'importe quel travail sera forte et plus aussi se développera un patronat de « négriers » spécialisé dans l'emploi d'une main-d'oeuvre au rabais dans des entreprises hautement volatiles de location et de sous-location de services.

Le « workfare » américain, légalisé fin juillet 1996 par le président Clinton, lie le droit à une allocation de base (le Welfare) très faible et l'obligation d'assurer un travail « d'utilité sociale » non payé ou à peine payé à la demande d'une municipalité ou d'une association homologuée. Le « workfare » a de nombreux partisans en France ainsi qu'en

Allemagne où des municipalités ont commencé de menacer des chômeurs de longue durée de leur supprimer l'aide sociale s'ils n'accomplissent pas des tâches « d'utilité publique » (travaux de nettoyage, de terrassement, de déblayage, etc.) pour lesquels une indemnité horaire de 2 DM leur est versée, destinée à couvrir leurs frais de transport et de vêtement.

Toutes les formes de « workfare » stigmatisent les chômeurs comme des incapables et des fainéants que la société est fondée à contraindre au travail - pour leur propre bien. Elle se rassure de la sorte elle-même sur la cause du chômage : cette cause, ce sont les chômeurs eux-mêmes : ils n'ont pas, dit on, les qualifications, les compétences sociales et la volonté nécessaires pour obtenir un emploi. On les occupera donc aux tâches les plus humbles. En réalité, le taux de chômage élevé des personnes sans qualification ne s'explique pas par leur manque d'aptitudes professionnelles mais par le fait que (en France comme en Allemagne) le tiers des personnes qualifiées ou très qualifiées occupe, faute de mieux, des emplois sans qualification et en évince ainsi celles et ceux qui devraient normalement pouvoir les occuper. Au lieu de subventionner les emplois non qualifiés par le biais d'un revenu de base, c'est donc des emplois qualifiés qu'il conviendrait de subventionner la redistribution en y abaissant fortement le temps de travail.

La conception ultraconservatrice du « workfare » coexiste cependant avec une conception postfordiste, défendue notamment par Yoland Bresson. Celui-ci préconise un « revenu d'existence » universel et inconditionnel de 1 800 F par mois qui remplirait la fonction à la fois d'indemnité de chômage total ou partiel et d'incitation au travail intermittent, à temps réduit, horaires et salaire variables. « Ce qui vient, c'est l'intermittence et ce qu'il faut donner à tous, ce sont les moyens de s'insérer dans le nouveau système... C'est en cela que le revenu d'existence est un moyen, non une fin en lui-même. »



Selon cette conception, le « revenu d'existence » doit permettre un travail-emploi intermittent et même y inciter. Mais le permettre à qui ? Là est toute la question. Un « revenu d'existence » très bas est, en fait, une subvention aux employeurs. Elle leur permet de se procurer du travail en le payant en dessous du salaire de subsistance. Mais ce qu'elle permet aux employeurs elle l'impose aux employés. Faute d'être assurés d'un revenu de base suffisant, ils seront continuellement à la recherche d'une vacation, d'une « mission » d'intérim ; donc incapables d'un projet de vie multiactive. Le « revenu d'existence » permet dès lors de donner un formidable coup d'accélérateur à la déréglementation, à la précarisation, à la « flexibilisation » du rapport salarial, à son remplacement par un rapport commercial. Le revenu continu pour un travail discontinu révèle ainsi ses pièges. À moins, bien entendu, que les intermittences du travail, sa discontinuité relèvent non pas du pouvoir discrétionnaire du capital sur le travail mais du droit individuel et collectif des prestataires de travail à l'autogestion de leur temps. Il en sera question plus loin.

b) L'allocation à tout citoyen d'un revenu social suffisant relève d'une logique inverse : elle ne vise plus à contraindre les allocataires à accepter n'importe quel travail à n'importe quelle condition mais à les affranchir des contraintes du marché du travail. Le revenu social de base doit leur permettre de refuser le travail et les conditions de travail « indignes » ; et il doit se situer dans un environnement social qui permette à chacun d'arbitrer en permanence entre la valeur d'usage de son temps et sa valeur d'échange : c'est-à-dire entre les « utilités » qu'il peut acheter en vendant du temps de travail et celles qu'il peut produire par l'autovalorisation de ce temps.

L'allocation universelle d'un revenu suffisant ne doit pas être comprise comme une forme d'assistance, ni même de protection sociale, plaçant les individus dans la dépendance de l'État providence. Il faut la comprendre au contraire comme le type même de ce qu'Anthony Giddens appelle

une « politique générative » (generative policy) : elle doit donner aux individus et aux groupes des moyens accrus de se prendre en charge, des pouvoirs accrus sur leur vie et leurs conditions de vie. Elle doit non pas dispenser de tout travail mais au contraire rendre effectif le droit au travail : non pas au « travail » qu'on a parce qu'il vous est « donné » à faire, mais au travail concret qu'on fait sans avoir besoin d'être payé, sans que sa rentabilité, sa valeur d'échange aient besoin d'entrer en ligne de compte.

L'allocation universelle d'un revenu suffisant doit donc être inséparable du développement et de l'accessibilité des moyens qui permettent l'autoactivité et y incitent, c'est-à-dire des moyens par lesquels les individus et les groupes peuvent satisfaire par leur libre travail une partie des besoins et des désirs qu'ils auront eux-mêmes définis. C'est pourquoi les discussions sur le montant d'un revenu suffisant n'ont pas grand sens en elles-mêmes : elles détournent du fond de la question posée par les mutations en cours, en situant celles-ci dans le cadre de la société salariale et en cherchant à financer l'allocation universelle par la redistribution fiscale. Or la perspective qui s'ouvre à nous et dans laquelle il faut se placer est celle d'une régression du travail emploi, des ventes de travail et de services, et d'un développement des équipements et des services collectifs, des échanges non monétaires et des autoproductions. Celles-ci, selon Frithjoff Bergmann, pourraient facilement couvrir 70 % des besoins et des désirs en deux jours de travail hebdomadaire.

Les formules présentement débattues peuvent rapprocher ou éloigner de ce terme ultime, ouvrir sur cette perspective ou la fermer, illustrer la nécessité d'une rupture ou l'ignorer. C'est sur cette base qu'il faut les juger. (...)

J'ai longtemps refusé l'idée d'un revenu social qui permette de « vivre sans travailler ». Et cela pour des raisons inverses à celles des disciples de Rawls pour lesquels le « travail » est « un bien » qui, au nom de la justice, doit être distribué équitablement. Non, le « travail » n'est pas « un bien » : c'est une activité nécessaire,



exercée, à l'époque moderne, selon des normes définies par la société, à la demande de celle-ci, et qui vous donne le sentiment que vous êtes capable de faire ce dont la société a besoin. Elle vous reconnaît, vous socialise et vous confère des droits par sa demande. Le « travail » vous tire ainsi de la solitude privée ; il est une dimension de la citoyenneté. Et il est, plus fondamentalement (comme travail qu'on fait), au-delà de sa détermination sociale particulière, une maîtrise de soi et du monde ambiant nécessaire au développement des capacités humaines.

À mesure que le poids de sa nécessité diminue, l'équité exige à la fois qu'il diminue dans la vie de chacun et qu'il soit équitablement réparti sur tous. C'est pourquoi, dans de précédents ouvrages, je voulais que la garantie à chacun d'un plein revenu soit liée à l'accomplissement par chacun de la quantité de travail nécessaire à la production des richesses auxquelles son revenu donne droit : par exemple 20 000 heures que chacun pourrait répartir sur toute sa vie en autant de tranches qu'il le souhaiterait, à condition que l'intervalle entre deux périodes de travail ne dépasse pas une certaine durée.

Cette formule, que je préconisais à partir de 1983, était cohérente avec la perspective de l'extinction du salariat et de la « loi de la valeur » : le revenu social garanti n'était plus un salaire. Elle était cohérente avec l'appropriation et la maîtrise du temps. Mais elle n'était pas cohérente avec les perspectives ouvertes et les changements introduits par le postfordisme. Je l'abandonne donc pour un ensemble de quatre raisons que voici.

Défense de l'inconditionnalité

a) Quand l'intelligence et l'imagination (le « general intellect ») deviennent la principale force productive, le temps de travail cesse d'être la mesure du travail ; de plus, il cesse d'être mesurable. La valeur d'usage produite peut n'avoir aucun rapport avec le temps consommé pour la produire. Elle peut varier très fortement selon les personnes et le caractère matériel ou immatériel de leur travail. Enfin le travail emploi continu et payé au temps est en

régression rapide. Il devient de plus en plus difficile de définir une quantité de travail incompressible à accomplir par chacun au cours d'une période déterminée. Il est impossible de mesurer la durée du travail des indépendants, artisans et prestataires de services immatériels. Seule l'allocation d'un revenu de base peut les inciter - et la plupart du temps leur permettre - de réduire leur activité professionnelle en faveur d'une vie multiactive. Seule l'allocation d'un revenu de base leur évitera d'avoir à se battre sur un marché du travail surencombré pour obtenir quelques miettes des montants globalement de plus en plus réduits que le patronat distribue pour rémunérer le travail. **L'allocation universelle et inconditionnelle d'un revenu de base cumulable avec le revenu d'un travail, est donc (dans un contexte que je préciserai plus loin) le meilleur levier pour redistribuer aussi largement que possible à la fois le travail rémunéré et les activités non rémunérées.**

b) L'inconditionnalité du droit à un revenu de base suffisant soulève des objections immédiates : ne va-t-elle pas produire une masse croissante d'oisifs vivant du travail des autres ? Ces autres ne vont-ils pas refuser de porter le fardeau de la nécessité et exiger que l'oisiveté soit interdite, le travail rendu obligatoire, sous la forme de « workfare » ou du service civil obligatoire « d'utilité sociale » ?

De nombreux partisans de l'allocation universelle, tant libéraux que socialistes, soulèvent ces objections. Mais ils rencontrent alors la difficulté suivante : quel contenu donner au travail obligatoire exigible en contrepartie de l'allocation de base ? Comment le définir, le mesurer, le répartir quand l'importance du travail dans l'économie devient de plus en plus faible ? Comment éviter, d'autre part, que le travail obligatoire ne concurrence et ne détruise une proportion croissante d'activités et d'emplois publics normalement rémunérés ? La réponse de Claus Offe et de Jeremy Rifkin, entre autres, consiste à situer le travail obligatoire dans le tiers secteur des activités qui répondent à des besoins non solvables et ne sont pas rentables pour l'économie marchande : « Activités bénéf-



voles de soin, d'éducation, d'utilité générale au sein d'associations homologuées ». L'allocation universelle servirait ainsi à créer « un secteur domestique postindustriel ». Elle deviendrait la rémunération d'un travail bénévole au service d'associations reconnues fondées sur le bénévolat : la rémunération du travail bénévole obligatoire.

On trouve une proposition voisine chez Diane Elson: « Une allocation universelle permettant de vivre sans travailler doit être liée, écrit-elle, à l'obligation faite à tout adulte valide d'accomplir du travail domestique, de soins et d'approvisionnement pour les personnes dépendantes. Les personnes qui prennent déjà soin d'un enfant, d'un malade ou d'une personne handicapée seront dispensées. »

Ainsi, dans un cas (chez Offe), le souci d'obtenir une contrepartie en travail qui ne concurrence pas l'emploi normal, conduit à prévoir ce contresens qu'est le bénévolat obligatoire. Ses effets pervers sont évidents : il fait se côtoyer de vrais bénévoles et des bénévoles contraints qui ont beaucoup de chances d'être traités comme des collaborateurs subalternes et voués aux tâches les moins gratifiantes. Car ils font - ou sont a priori soupçonnés de faire - en vue de s'assurer leur allocation ce que les vrais bénévoles font gratuitement, par conviction. L'activité bénévole obligatoire devient alors un piège : elle dévalorise l'activité des bénévoles contraints.

Dans l'autre cas, chez Elson, l'obligation faite aux allocataires de fournir du travail domestique efface (intentionnellement) la différence entre travail de production et de reproduction. Celui-ci est assimilé à celui-là et considéré comme pouvant ou devant en tenir lieu. Le caractère privé des activités domestiques est ainsi nié. L'obligation du parent envers son enfant, de l'adulte envers ses parents âgés, est posée comme une obligation sociale et placée sous contrôle public. Des conduites relationnelles spontanées - et dont la spontanéité fait la valeur affective - sont administrativement contrôlées et normalisées.

Dans les deux cas, l'allocation d'un revenu de base prend le sens d'une rémunération

d'activités familiales qui se trouvent ainsi irrésistiblement attirées dans le champ des activités par lesquelles on est tenu de « gagner sa vie ». Pour avoir droit à l'allocation de base, il faut soit avoir des enfants, soit s'occuper des enfants et du ménage d'autres personnes, soit être « bénévole » dans une association. Les activités dont le sens tient à leur désintéressement servent de moyen de s'assurer un revenu. La liste des activités « assimilables à du travail » n'a plus aucune raison de ne pas être étendue aux activités artistiques, culturelles, religieuses ou sportives. Devenues elles aussi moyens d'accéder à l'allocation de base, elles seront attirées à leur tour dans le champ de la raison instrumentale et de la normalisation administrative.

Il faut bien cerner ce qui est ici en jeu.

Si on veut que l'allocation universelle d'un revenu de base soit liée à l'accomplissement d'une contre-prestation qui la justifie, il faut que cette contre-prestation soit un travail d'intérêt général dans la sphère publique et que ce travail puisse avoir sa rémunération (en l'occurrence le droit à l'allocation de base) pour but sans que cela altère son sens.

S'il est impossible de remplir cette condition et si l'on veut que l'allocation universelle serve au développement d'activités bénévoles, artistiques, culturelles, familiales, d'entraide, etc., il faut alors que l'allocation universelle soit garantie inconditionnellement à tous. Car seule son inconditionnalité pourra préserver l'inconditionnalité des activités qui n'ont tout leur sens que si elles sont accomplies pour elles-mêmes. Je me rallie donc - après l'avoir longtemps contestée - à la position des partisans d'une allocation de base suffisante (et non minimale), « à inconditionnalité forte », selon l'expression d'Alain Caillé et Ahmet Insel. J'y vois la seule formule qui préserve le bénévolat et qui - tout en les rendant accessibles à tous - soustrait à la socialisation et à l'économicisation les activités « qui valent pour elles-mêmes comme leur propre fin ».

c) L'allocation universelle est la mieux adaptée à une évolution qui fait « du niveau général des connaissances, « know-





ledge », la force productive principale » et réduit le temps de travail immédiat à très peu de choses en regard du temps que demandent la production, la reproduction et la reproduction élargie des capacités et compétences constitutives de la force de travail dans l'économie dite immatérielle. Pour chaque heure, ou semaine, ou année de travail immédiat, combien faut-il de semaines ou d'années, à l'échelle de la société, pour la formation initiale, la formation continue, la formation des formateurs, etc. ? Et encore la formation elle-même est-elle peu de chose en regard des activités et des conditions dont dépend le développement des capacités d'imagination, d'interprétation, d'analyse, de synthèse, de communication qui font partie intégrante de la force de travail postfordiste. Dans l'économie de l'immatériel, « le travailleur est à la fois la force de travail et celui qui la commande ». Elle ne peut plus être détachée de sa personne : travailleur, travail et force de travail tendent à s'unifier dans des personnes qui se produisent. Et cette production a lieu, outre sur les lieux de travail, dans les écoles, les cafés, les stades, les voyages, les théâtres, les concerts, les journaux, les livres, les quartiers, les groupes de discussion, bref partout où les individus entrent en relation et produisent l'univers des relations sociales.

Dans les firmes avancées, la formation continue fait déjà partie du (temps de) travail et est rémunérée comme tel. Mais cet élargissement du contrat de travail à la formation n'est pas sans désavantages : il subordonne le droit à la formation et la nature de celle-ci aux intérêts des entreprises. Il développe chez les individus une autonomie fonctionnelle, limitée de manière à pouvoir être contrôlée et asservie. Une des fonctions de l'allocation universelle est, au contraire, de faire du droit au développement des facultés de chacun le droit inconditionnel à une autonomie qui transcende sa fonction productive et existe par et pour elle-même sur le plan moral (autonomie du jugement de valeur), politique (autonomie de la décision concernant le bien commun), culturel

(invention de styles de vie, modèles de consommation et arts de vivre), existentiel (capacité de se prendre en charge au lieu d'abandonner aux experts et autorités le soin de décider ce qui est bon pour nous).

Au-delà de la « loi de la valeur »

d) Il y a plus. L'allocation universelle d'un revenu social inconditionnel correspond le mieux à l'économie qui se dessine au-delà de l'impasse dans laquelle s'enfoncé l'évolution actuelle. Un volume croissant de richesses est produit avec un volume décroissant de capital et de travail ; la production distribuée par conséquent à un nombre décroissant d'actifs un volume décroissant de rémunérations et de salaires ; le pouvoir d'achat d'une proportion croissante de la population diminue, chômage, pauvreté, misère absolue se répandent. La productivité rapidement croissante du travail et du capital entraîne un excédent de force de travail et de capital. Celui-ci cherche à s'accroître sans passer par la médiation du travail productif - par des opérations sur les marchés financiers et les marchés des changes - ou en investissant dans des pays à très bas salaires. Les activités et investissements non rentables à court terme (recherche, éducation, services et équipements publics, sauvegarde du milieu ambiant, etc.) cessent d'être financiables par suite de la contraction de la masse des salaires mais aussi en raison des exonérations fiscales que les États consentent au capital pour freiner son exode. Privatisations des services publics, réduction des dépenses et prestations sociales s'enchaînent et la question habituellement posée aux partisans d'un revenu social : « Où allez-vous prendre l'argent ? » met le doigt sur l'impasse dans laquelle le système s'enfoncé : **bien que le temps de travail ait cessé d'être la mesure de la richesse créée, il reste encore la base sur laquelle sont assis les revenus distribués et le gros des sommes redistribués et dépensés par l'État.** L'économie se trouve ainsi sur une pente où les sommes à prélever et à redistribuer pour couvrir les besoins individuels et collectif tendent à dépasser les sommes distribuées par et pour la production. Ce n'est pas seulement

l'allocation universelle qui n'est pas finançable sur ces bases. C'est (très visiblement en Grande-Bretagne et aux États-Unis) tout l'État et toute la société qui se disloquent.

Wassily Leontieff résumait la situation par cette métaphore : « Quand la création de richesses ne dépendra plus du travail des hommes, ceux-ci mourront de faim aux portes du Paradis à moins de répondre par une nouvelle politique du revenu à la nouvelle situation technique ».

Leontieff ne précisait pas à quelle nouvelle politique du revenu il pensait mais Jacques Duboin avait déjà indiqué en 1931 la « porte de sortie », et Marx en 1857 : La distribution des moyens de paiement devra correspondre au volume de richesses socialement produites et non au volume du travail fourni.

René Passet le dit en une formule lapidaire : « Ce que nous considérons aujourd'hui comme redistribution secondaire deviendra distribution primaire. » Parce qu'il résulte de systèmes intégrés « hommes-machines-organisation » dans lesquels « la contribution propre à chacun n'est plus mesurable », « le produit national devient un véritable bien collectif. La question de la distribution ne se pose plus en termes de justice commutative mais de justice distributive ».

La distribution de moyens de paiement ne sera plus un salaire mais ce que Duboin déjà appelait un « revenu social ». Celui-ci ne correspond plus à la « valeur » du travail (c'est-à-dire aux produits nécessaires à la reproduction de la force de travail dépensée) mais aux besoins, désirs et aspirations que la société se donne les moyens de satisfaire. Elle suppose la création d'une autre monnaie, non thésaurisable, que Passer, à la suite de Duboin, appelle « monnaie de consommation ».

Tel est de fait, le sens de l'évolution présente. Elle rend caduque la « loi de la valeur ». Elle exige de fait une autre économie, dans laquelle les prix ne reflètent plus le coût du travail immédiat, de plus en plus marginal, contenu dans les produits et les moyens de travail, ni le système des prix la valeur d'échange des produits. Les prix seront nécessairement des prix politiques et le système des prix le

reflet du choix, par la société, d'un modèle de consommation, de civilisation et de vie. Pensée jusqu'au bout de ses implications, l'allocation universelle d'un revenu social suffisant équivaut à une mise en commun des richesses socialement produites. A une mise en commun, non à un « partage ». (Le partage vient après : on ne peut partager entre tous que ce qui est à tous, donc n'est d'abord à personne.) René Passet le dit clairement quand il parle du produit national comme d'un « véritable bien collectif », produit par un travail collectif dans lequel il est impossible d'évaluer la contribution de chacun. Le principe du « à chacun selon son travail » en devient caduc. Au « travailleur collectif » tend à se substituer un sujet virtuel fondamentalement différent à mesure que le travail immédiat de transformation de la matière est remplacé comme force productive principale par « le niveau général de la science... et son application à la production », c'est-à-dire par la capacité des « individus sociaux » de tirer parti de la technoscience et de la mettre en oeuvre par l'auto-organisation de leur coopération et de leurs échanges. La revendication d'une allocation universelle inconditionnelle et suffisante s'inscrit dans cette perspective. Elle n'est pas réalisable immédiatement. Mais elle doit être pensée et amorcée dès à présent. Elle présente une valeur heuristique : elle dégage le sens le plus élevé possible sur lequel ouvre l'évolution présente. Inversement, elle met en relief le non-sens d'un système qui réalise des économies de temps de travail sans précédent mais fait du temps ainsi libéré une calamité parce qu'il ne sait ni le répartir, ni répartir les richesses produites ou productibles, ni reconnaître la valeur intrinsèque du « loisir et du temps pour les activités supérieures » (Marx). Elle fait apparaître l'appropriation individuelle et collective du temps rendu disponible comme un enjeu majeur et l'aptitude à l'autonomie, l'aptitude individuelle et sociale à tirer parti du temps disponible, à le charger de jouissance et de sens, comme une vertu cardinale. Elle renvoie d'emblée à cette autre société qui se dessine dans le prolongement des tendances à l'oeuvre. Dégager, expliciter la perspective sur





laquelle celles-ci ouvrent n'est pas un simple jeu ou luxe d'intellectuel. De cette explicitation dépend aussi la capacité de donner aux mutations à l'oeuvre le sens le plus élevé qu'elles peuvent avoir et de développer des actions, des conflictualités, des pratiques qui actualisent ce sens en visant à s'emparer de ces mutations. Le terme ultime auquel renvoie l'allocation inconditionnelle d'un revenu social de base est celui d'une société où la nécessité du travail ne se fait plus sentir comme telle parce que chacun, dès l'enfance, y est sollicité par et entraîné dans un foisonnement d'activités artistiques, sportives, technoscientifiques, artisanales, politiques, philosophiques, écologiques, relationnelles, coopératives ; où des moyens de production et d'autoproduction sont accessibles à tous à toute heure, comme le sont déjà les banques de données et les moyens de télétravail ; où les échanges sont principalement des échanges de connaissances, non de marchandises et n'ont donc plus besoin d'être médiés par l'argent ; où l'immatérialité de la forme principale du travail de production correspond à l'immatérialité de la forme principale du capital fixe. Supprimé comme puissance séparée et autonomisée, celui-ci consiste alors principalement en l'aptitude à tirer parti du

savoir accumulé, à l'enrichir et à l'échanger, sans que sa valorisation s'impose aux individus comme une exigence étrangère, sans qu'elle leur dicte la nature, l'intensité, la durée et les horaires de leur travail.(..)

« Là où les hommes travaillaient douze heures ils n'en travaillent plus que six, et c'est cela l'authentique prospérité et richesse de la nation », écrivait en 1821 un Ricardien anonyme que Marx cite à plusieurs reprises. Il est impossible de dire plus clairement que le plein développement des forces productives dispense du plein emploi des forces productives (en particulier de la force de travail) et permet de faire de la production une activité accessoire. La productivité « gigantesque » que la technoscience confère au travail humain a pour conséquence de faire de la maximisation du temps disponible, et non plus de la maximisation de la production, le sens et le but immanent de la raison économique. « La véritable économie - celle qui économise - est économie de temps de travail. » La « véritable économie » aboutit à l'élimination du travail comme forme dominante de l'activité. C'est cette élimination du travail, son remplacement par l'activité personnelle qu'il s'agit désormais de vouloir politiquement et de rendre tangible par des changements dès à présent réalisables.

2.2. Redistribuer le travail, libérer le temps

Le temps de travail n'a cessé d'être réduit par les entreprises et continue de l'être, mois après mois. Le patronat a fait de la réduction du temps de travail (RTT) un mode de gestion, pis : une méthode visant à donner aux entreprises la maîtrise totale du temps, le pouvoir total sur la vie des prestataires de travail. La forme la plus perfectionnée de ce pouvoir est le « zero hour contract », introduit en Grande-Bretagne par les firmes automobiles japonaises et connu en Allemagne comme « Arbeit auf Abruf » : « l'employé » n'est pas employé mais tenu d'être en permanence à la disposition de l'entreprise, en attendant qu'on ait besoin de lui pour quelques jours ou quelques heures qu'on lui paiera au tarif

horaire convenu. Retour, en quelque sorte, aux journaliers qui, à l'époque de Zola - mais aussi présentement dans les docks et sur les marchés centraux des grandes villes - se présentaient à l'aube sur les lieux d'embauche dans l'espoir qu'un employeur daignera les employer pendant quelques heures.

La redistribution du travail a été opérée en dépossédant les prestataires de travail de tout pouvoir sur leur temps : les uns, dont la firme a besoin en permanence, travaillent à horaires flexibles, selon la conjoncture et les saisons ; les autres, temporaires, précaires, temps partiels, télétravailleurs, vacataires, travaillent par intermittence, de façon discontinue, ou ne travaillent pas du

tout. Le volume annuel total du travail, quoiqu'en voie de contraction, est redistribué sur un nombre croissant d'actifs (statistiquement, le nombre des emplois continue d'augmenter) mais de manière telle que personne n'est plus sûr de rien : les actifs craignent de perdre leur emploi (plus du tiers a déjà connu des périodes de chômage au cours des années récentes ; un sur six renonce à trouver un emploi et ne figure plus dans les statistiques) ; pour environ la moitié des actifs (et bientôt pour la majorité) les notions de durée du travail normale et de réduction du temps de travail n'ont plus de sens.

Que signifie, en effet, et que peut apporter la semaine de 31 heures, même annualisée, assortie d'un deuxième chèque pour compenser la perte de salaire, à celles et à ceux qui « galèrent » d'un McJob à un autre ; font dans l'année des dizaines de missions d'intérim (la moitié de celles-ci ne dépasse pas une semaine ; celles qui couvrent quatre semaines ou plus ne représentent que 5,7 % du total) ; sont employés à mi-temps et demi-salaire ; ou, payés à la tâche, travaillent spasmodiquement 75 heures pendant une semaine sur quatre ou cinq ?

Il est vrai qu'en réduisant fortement le temps de travail hebdomadaire, ou mensuel, ou annuel pour les emplois permanents, le travail stable peut être réparti sur un nombre d'actifs plus grand. C'est ce qu'a démontré l'exemple de Volkswagen. En réduisant de 36 à 28,8 heures le temps de travail hebdomadaire, VW a évité 30 000 licenciements dans un premier temps. Mais faute d'être poursuivie, cette RTT a rapidement révélé ses limites. En effet, elle n'a empêché par la suite ni les périodes de chômage technique, ni la compression continue des effectifs, ni les périodes de congé supplémentaires, payées ou non, ni de nouvelles formes de travail à temps très réduit, de travail de plus en plus discontinu.

Bref, elle a montré qu'une politique de RTT ne peut être efficace que si elle est évolutive et transcende le niveau de l'entreprise. Elle doit tenir compte du volume de travail salarié et de la proportion des emplois permanents et stables. Si elle veut à la fois

répartir un volume décroissant de travail sur un nombre croissant d'actifs, augmenter la proportion des emplois stables permanents et offrir des possibilités accrues de temps choisi, une seule voie s'offre alors à elle : rendre le travail de plus en plus discontinu, proposer aux actifs le choix entre de très nombreuses formes de discontinuité et transformer ainsi celle-ci en une liberté nouvelle : en droit de travailler de façon intermittente et de mener une vie multiactive dans laquelle travail professionnel et activités non rémunérées se relaient et se complètent.

C'est là ce qu'a proposé, en France, une entreprise moyenne de travaux publics (Rabot Dutilleul) qui, en été 1996, a introduit le système « un sur cinq » : il permet aux membres du personnel de réduire leur temps de travail d'un jour sur cinq, d'une semaine sur cinq ou d'un mois sur cinq. Ce droit au travail discontinu qui, chez Rabot Dutilleul, est une politique d'entreprise, est aux Pays-Bas et au Danemark une politique sociale, un choix de société. On trouve toutes les formes imaginables de RTT et de travail discontinu chez les Néerlandais qui comptent la plus forte proportion au monde (37 %) d'actifs à temps réduit. Le principal syndicat (FNV) y a publié un guide en dix points, intitulé « Choisis toi-même ton temps de travail ». De la semaine de deux, trois ou quatre jours à l'année de quatre, six ou neuf mois, tous les choix et toutes les combinaisons sont possibles.

Grâce à une loi introduite en 1993, les Danois sont allés plus loin dans cette voie en adoptant, selon les cas, le système du « un sur quatre », « un sur sept » (année sabbatique) ou « un sur dix », avec augmentation correspondante de l'effectif employé de façon permanente. La loi de 1993 est, en effet, une variante très souple de la formule que Michel Albert proposait dès 1982 dans son « Pari français » : elle permet à tout salarié de prendre un congé d'un an qu'il peut fractionner et étaler à sa guise sur la période de son choix. Pendant son congé, un chômeur prendra la place du salarié qui, de son côté, recevra 80 % de l'indemnité de chômage à laquelle il aurait droit s'il perdait son emploi. Cette indemnité s'élève normalement à 90 % du dernier salaire, pendant cinq ans.



Ce droit, conçu au départ comme un droit individuel des personnes, a pu être utilisé de manière imaginative par les syndicats pour réduire la durée du travail de tout l'effectif d'une entreprise et augmenter le nombre d'emplois permanents. Dans un cas, les travailleurs des transports publics ont décidé d'augmenter leur effectif de 10 % en s'organisant entre eux de manière que chaque année un dixième d'entre eux soit toujours en congé. Les éboueurs d'Århus, de leur côté, se sont organisés de manière à accroître l'effectif employé de 25 % : ils ont porté l'équipage des bennes à ordures à quatre personnes, mais chacune de celles-ci ne travaille que trois semaines sur quatre. La perte de salaire est de 9 % pour une réduction du temps de travail de 25 %.

Ces différentes formules montrent que la discontinuité du travail n'a pas besoin d'entraîner la précarité de l'emploi. Au contraire : plus le travail est discontinu, mieux la sécurité d'emploi peut être assurée. Car le travail discontinu n'est finalement rien d'autre qu'une réduction du temps de travail semestriel, annuel ou pluriannuel, avec répartition de l'emploi sur un plus grand nombre de personnes. Le droit à une année sabbatique tous les sept, dix ou cinq ans, le droit à un congé de formation annuel ou pluriannuel ; le droit à un an de congé parental que les deux parents peuvent se partager, fractionner à leur guise et étaler sur les trois ans qui suivent la naissance d'un enfant (formule suédoise) ; le droit à des congés pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent malade ; le droit, enfin, qui n'existe encore qu'à l'état embryonnaire (pour les permanents ou délégués syndicaux par exemple) à un congé pour activités d'intérêt public tout cela conduit à rendre le travail professionnel de plus en plus intermittent et a finalement le même effet que le travail à temps partagé : une même tâche ou fonction est partagée par plusieurs personnes qui s'y relaient et qui, chacune, ont d'autres centres d'intérêt et exercent aussi d'autres activités dans leur vie.

La flexibilité des effectifs peut donc prendre d'autres formes que la précarisa-

tion de l'emploi, le recours à des intérimaires et à des temporaires que l'entreprise engage et rejette à sa guise selon les fluctuations de son carnet de commandes. La flexibilité peut - comme dans le système danois - consister à augmenter ou à réduire la discontinuité du travail, à augmenter ou à réduire la proportion des personnes pouvant se mettre en congé au même moment, tout en préservant leur statut et leur sécurité d'emploi.

Il est donc possible de reconcevoir la discontinuité du travail, la flexibilité de sa durée et des effectifs comme une source non pas d'insécurité mais de sécurité et comme une forme du droit au « temps choisi ». Elle permet de relativiser l'importance du travail emploi dans la vie de chacun et de donner aux personnes qui le désirent la possibilité de varier leur travail, de changer d'entreprise, de rester en mouvement, d'expérimenter de nouveaux modes de vie et de nouvelles activités. Toutes les formes de discontinuité subie de l'emploi, de flexibilité subie des effectifs et des horaires sont à transformer en possibilité de choisir et d'autogérer la discontinuité et la flexibilité.

Le système danois est actuellement celui qui permet d'aller le plus loin dans ce sens. Au lieu de subventionner l'emploi pour en réduire le coût salarial, il subventionne le non-travail et accroît le pouvoir des travailleurs en matière d'auto-organisation et d'autogestion de leur mode de coopération. Ses principes contiennent en germe l'ébauche d'une société et d'une économie autres :

- Il reconnaît que droit au travail et droit au non-travail sont d'égale importance et indissociablement liés. Le premier ne peut exister sans le second. L'idéologie du travail est découragée au profit du partage du travail.

- Il reconnaît à tous le droit de travailler de façon discontinue en même temps que le droit à un revenu continu. Celui-ci n'est plus une indemnité de chômage. Car le chômage n'est pas ici (comme le stipule sa définition juridique) une absence de travail subie par le chômeur mais une interruption du travail qu'il a choisie et qu'il a été incité à choisir par une disposition légale. Son



choix est politiquement légitimé comme étant conforme à un choix politique, de société. L'allocation des « chômeurs volontaires » est égale à 72 % de leur salaire normal (et non du salaire minimum), ce qui établit le revenu d'un mi-temps à 86 % de celui du plein-temps et le revenu pour un quart de temps à 79 % du plein-temps. Cette allocation est en réalité un revenu social garanti.

- Ce système se laisse appliquer avec une très grande souplesse dans les grandes comme dans les petites entreprises. Dans les micro-entreprises artisanales ou individuelles - où la durée du travail dépasse le plus souvent les 48 heures - il aura tendance à prendre la forme du travail « à temps partagé » (ou job sharing: plusieurs personnes se relayant à un même poste ou plusieurs équipes à un même travail de groupe) ou celle de l'association coopérative de plusieurs artisans qui mettent en commun et les « chantiers » et les commandes.

Discontinuité et précarité du travail cessent ainsi d'être synonymes. Plus le travail est intermittent, mieux la sécurité de l'emploi peut être assurée et plus grande aussi est la liberté des actifs dans le choix de leurs temps et périodes de travail. Inversement, plus la quantité de travail socialement nécessaire se contracte, plus sa répartition sur tous implique qu'il devienne de plus en plus discontinu pour chacun.

Mais c'est là aussi que se trouve la limite de la formule danoise. Elle garantit un revenu social conditionnel durant les intermittences du travail emploi. Elle ne peut toutefois garantir que tous puissent satisfaire aux conditions qui donnent droit à ce revenu social, à moins de fixer à un seuil de plus en plus bas la période de travail qui donne droit à une période de congé. À mesure que le volume de travail socialement nécessaire se contracte, les intermittences du travail emploi tendront à devenir plus importantes que les périodes d'emploi, les auto-activités plus importantes que le travail rémunéré, le revenu social plus important que le revenu du travail. La conditionnalité du premier aura de moins en moins de poids: il devra se rapprocher de plus en plus d'une alloca-

tion universelle inconditionnelle.

La formule du revenu continu pour un travail discontinu - et dont la discontinuité peut être autogérée par les collectifs de travail - n'en est pas moins particulièrement intéressante en tant que « politique de transition ». Évolutive, hautement instable, elle va au-devant d'une crise de financement qui soulèvera la question d'une redéfinition des bases et des formes de l'État providence et des orientations fondamentales de l'économie et de la société. Elle prépare au conflit de fond sur lequel sa crise débouche, par le haut degré d'auto-organisation, de concertation et de solidarité qu'elle engendre chez les travailleurs.

Changer le travail

Je sais : quiconque évoque la garantie d'un revenu social suffisant finit par rencontrer l'objection que voici : « L'incitation au travail en sera fortement affaiblie et la société finira par manquer de main-d'oeuvre ». Il n'y a pas de bon argument à opposer à cette objection. La seule réponse juste est « Il faut donc faire en sorte que ce problème ne se pose pas ». Il faut faire en sorte qu'il n'y ait pas besoin d'« incitations » (en fait : de contraintes) pour que les gens aient envie de travailler. Dominique Méda a fait très bien ressortir la contradiction au sein du « discours social dominant » : il présente « le travail » comme un besoin fondamental de « l'homme », comme un « lien social » indispensable, une vertu, la source principale de l'estime des autres, de l'estime de soi ; mais dès qu'il est question de droits sociaux non liés au travail, on évoque le danger d'un « affaiblissement de l'incitation au travail ». C'est donc que « le travail » n'est pas si attirant, gratifiant, satisfaisant, intégrateur qu'il ne faille y « inciter » les gens en fixant plus bas que le revenu de subsistance les allocations sociales aux chômeurs.

Bref (j'y reviens plus longuement au chapitre suivant), pour changer la société, il faut changer « le travail » - et inversement. Le changer en l'affranchissant de l'ensemble des contraintes réifiantes (contraintes horaires, hiérarchiques, de





rendement) qui reflètent sa subordination au capital et qui, jusqu'ici, ont déterminé l'essence de ce qu'on appelle couramment « le travail ». Le changer en le réconciliant avec une culture du quotidien, un art de vivre dont, au lieu d'en être coupé, il deviendrait un prolongement autant qu'une source. Le changer grâce à l'appropriation dont il deviendra l'objet dès l'enfance, quand il pourra être vécu non plus comme une pénitence mais comme une activité immergée dans le temps de la vie, une voie vers l'épanouissement des sens, vers le pouvoir sur soi et les choses, le lien aux autres. Le changer dès l'enfance en liant (c'était déjà l'idée de Blonski, entre autres, à la fin du XIX^{ème} siècle) l'apprentissage du savoir avec la fierté de pouvoir faire. On peut imaginer d'aller très loin dans ce sens, en combinant l'auto-enseignement avec la réalisation de projets de groupe à valeur écologique, sociale et culturelle, travail, études, expérimentation, échanges, pratique des arts et épanouissement personnel allant de pair et l'allocation d'un revenu de base intervenant tout naturellement au sortir de l'adolescence.

On peut imaginer que ce revenu, d'abord partiel, devienne intégral à mesure que les adolescents acquièrent et développent des gammes de compétences en assumant, en complément de leurs « études », des tâches pratiques d'une diversité, complexité et qualification croissantes, dans les activités de la cité et notamment dans les services publics. Le « travail » peut alors devenir tout naturellement une des dimensions de la vie, accompagné par et alternant avec une gamme d'autres activités dont la « productivité » n'entre pas en ligne de compte, bien qu'elles contribuent indirectement à la productivité du travail par les capacités créatrices, imaginatives et

expressives qu'elles développent.

Rainer Zoll proposait récemment une formule intermédiaire amorçant une transition dans ce sens : au sortir de l'adolescence, tout citoyen pourrait s'engager pour une durée variable dans un service civil volontaire, offrant au choix une gamme étendue d'activités d'intérêt écologique, social et culturel. Ce service - d'autant plus valorisant socialement qu'il est volontaire - « dont le rendement n'est pas mesurable en termes économiques » et qui, par conséquent, « ne doit pas être considéré comme un travail marchandise à rémunérer par un salaire », laisserait une marge d'initiative importante aux volontaires dans la définition de leurs tâches et de leurs horaires. Il donnerait droit à un « revenu de citoyenneté » assurant aux volontaires « un niveau de vie normal » non seulement pendant leur période de service, mais pendant une période deux ou trois fois supérieure : « Par exemple deux ou trois années de service donneraient droit à quatre ou cinq années supplémentaires de revenu social, sans autre obligation de la part des volontaires. »

On peut voir dans la formule de Zoll une variante de la formule danoise. Elle propose, comme celle-ci, un revenu social conditionnel lié à une période de travail sans prétendre pouvoir mesurer la quantité de travail à laquelle cette période correspond. On peut envisager que des périodes de service volontaire viennent rythmer l'existence tout au long de la vie active ; que certains services publics fonctionnent par appel au volontariat ; et que des primes viennent s'ajouter au revenu social de base en fonction de l'expérience, du niveau de qualification, de la durée et de l'intensité de l'engagement volontaire.(...)

L'avenir du travail

Par Hubert Landier

Ce texte est paru dans la revue «Management et Conjoncture Sociale», numéro spécial du 20 janvier 1997. Dans les pages qui suivent, seuls certains extraits sont reproduits.

Le travail humain est aujourd'hui l'objet de changements d'une ampleur équivalente à ceux dont il fut l'objet à l'époque de la première révolution industrielle. Les nouvelles technologies de l'information induisent de nouvelles formes d'organisation de l'entreprise. Il en résulte une évolution sensible des modes de collaboration, dont le développement des différentes formes de travail précaire et le recours accru à l'externalisation des tâches constituent l'aspect le plus visible. Parallèlement, les attentes et les comportements ont sensiblement évolué. Dans ces conditions, l'encadrement juridique du travail se trouve profondément remis en cause.

Cette évolution nous est en grande partie dissimulée par le poids des habitudes et par celui de mots qui désignent des réalités qui, d'ores et déjà, appartiennent en partie au passé. C'est ainsi que nous en sommes venus, pratiquement, à confondre le travail avec l'emploi salarié ; nous nous préoccuons de restaurer le plein-emploi comme si le passé pouvait être reconstitué, négligeant les nouvelles formes de travail qui se développent dans les interstices de nos institutions.

Pour les entreprises, les formes que prendront demain le travail et les modes de coopération constituent un thème majeur de réflexion prospective. C'est pourquoi le Laboratoire de l'innovation pour les hommes et les organisations a constitué sur ce thème un groupe de travail constitué de praticiens de la fonction R.H. Ce groupe, tout au long de ses réunions, a fait appel au témoignage d'experts et de philosophes. De ces réflexions fécondes a résulté un rapport. Les lecteurs en trouveront ci-après certains passages importants : les nouvelles formes d'organisation du travail ne conduiront-elles pas à un éclatement de l'entreprise, à de nouvelles formes de partenariat, à un renouvellement du rôle et de l'itinéraire professionnel du travailleur ? Ce sont les cadres mêmes de la vie économique et sociale qui demandent à être reconsidérés selon une double exigence d'efficacité et d'équité. Les développements qui suivent pourront paraître parfois utopiques ; les réalités nouvelles qu'ils s'efforcent de décrire ne s'inscrivent pas moins progressivement dans notre vie de tous les jours. (...)



Vers un nouvel équilibre entre différentes formes de travail

L'emploi classique est lié au développement de la société industrielle. Dans la mesure où il ne permet plus de fournir à chacun le moyen de gagner sa vie, le développement de nouvelles formes de travail paraît prévisible, plus particulièrement dans le secteur des services.

Cette diversification des formes de travail est liée à l'évolution dans le sens d'une société plus complexe et d'une vie économique et sociale de plus en plus largement fondée sur

une organisation en réseau : de nouvelles formes de coopération et de partenariat se développent ainsi dans les interstices laissés par les grandes organisations fondées sur l'existence de liens de subordination ; celles-ci se trouvent elles-mêmes conduites, pour leur survie, à évoluer dans le sens d'une organisation « polycellulaire » ou « en grappe », et de multiplier les relations de partenariat avec les organisations périphériques que suscite leur existence.

Selon les cas, le travail sera ainsi susceptible de prendre la forme de micro-entreprises, d'activités souterraines (travail au noir) ou de formes juridiques nouvelles qui demanderont à être développées (entreprise unipersonnelle) ou inventées. Cette évolution impliquera le développement de nouvelles formes de régulation sociale.

En tout état de cause, il est hautement probable que le travail cessera de s'identifier quasi exclusivement au travail salarié (à temps complet et moyennant contrat à durée indéterminée).

Cette évolution suscite d'ores et déjà un large débat public. Pour les uns, il importe de maintenir l'existence de la « société salariale » contre le risque d'une précarisation généralisée qui serait génératrice d'abus et d'une insécurité insupportable pour une part croissante de la population.

Pour d'autres, au contraire, le développement de la mobilité constitue une évolution inéluctable, qui condamne les formes anciennes du travail salarié et rend nécessaire une plus large dérégulation. (...)

Le travail était l'objet d'une « logique de l'honneur », le statut social était fortement lié à la pratique d'un métier ou au fait d'occuper un emploi stable ; il est permis de se demander ce qu'il en sera demain : le travail sera-t-il, sous des formes nouvelles, générateur d'un statut social ou celui-ci sera-t-il fondé sur des critères de reconnaissance indépendants du travail ? Ne risque-t-on pas de voir disparaître un repère fondamental de l'identité personnelle au moment même où les autres facteurs d'appartenance (religion, engagement idéologique, etc.) se trouvent eux-mêmes fortement bousculés ?



Un développement de la mobilité

La vie professionnelle accomplie dans sa totalité au sein d'une même entreprise, dans la pratique d'un même métier, et sur un même lieu de travail, semble appartenir de plus en plus au passé.

Les transformations en cours dans notre organisation économique et dans les modes de vie qui s'ensuivent vont dans le sens d'une mobilité accrue.

Cette mobilité est souvent consentie et même souhaitée (promotion) ; fréquemment, elle est au contraire vécue comme une contrainte, parfois jugée inacceptable, dans la mesure où elle va à l'encontre des habitudes et des modes de vie traditionnels.

A ce propos, différentes formes de mobilité demandent à être distinguées :

- mobilité interne à l'entreprise et mobilité externe, par suite d'une démission ou d'un licenciement ;
- mobilité géographique (dans le cadre ou non de la même entreprise) et mobilité professionnelle (changement de poste de travail ou apprentissage d'un nouveau métier) ;

- élargissement du domaine de compétence et apprentissage d'un nouveau métier.

La façon dont s'équilibrent ces différentes formes de mobilité (interne et externe, notamment) est largement fonction du contexte social propre à chaque pays (la mobilité interne est privilégiée au Japon et la mobilité externe aux Etats-Unis).

L'évolution à venir sera donc largement fonction de choix que les acteurs sociaux seront conduits à proposer.

Dans le cas de la France, il convient notamment de tenir compte d'un certain nombre de facteurs qui vont à l'encontre de la mobilité géographique : attachement au terroir, développement d'activités complémentaires par rapport à l'emploi principal, activité professionnelle du conjoint, attachement à la maison, éducation des enfants, etc.

L'attachement au terroir et à la « vie de province » constitue ainsi, par sa vigueur, un fait probablement unique dans les pays occidentaux.

Le développement de la mobilité, ainsi, ne présente pas que des avantages, y compris pour l'entreprise. Les mutations trop fréquentes nuisent à la crédibilité de l'encadrement et à la continuité des actions entreprises sous sa responsabilité.

Il est ainsi permis de se demander quelle est la part de l'effet de mode dans la tendance actuelle à un développement de la mobilité.

Quoi qu'il en soit, le développement de la mobilité impliquera notamment :

- une organisation adéquate des possibilités de formation ;
- la création de modalités de sécurité dans la mobilité (alors que la sécurité, à laquelle chacun aspire, réside aujourd'hui encore dans une recherche de la stabilité) (...).

De nouveaux besoins de protection

Les sociétés traditionnelles étaient fondées sur une recherche de la sécurité dans la stabilité. Le Droit du travail s'est ainsi constitué en vue de protéger le travailleur contre les abus dont il risquait d'être la victime.

Ainsi ont vu le jour des « garanties » visant à lui assurer, au maximum, la « sécurité de l'emploi » et une stabilité de ses revenus en cas de maladie, de perte d'emploi et après son départ à la retraite.

Au regard de l'évolution actuelle des formes de la vie économique et sociale, les dispositifs juridiques et institutionnels qui ont ainsi vu le jour appellent deux observations :

- en privilégiant la stabilité, ils tendent à entraver la nécessaire mobilité : une évolution s'impose ainsi en vue de débarrasser le Code du travail de certaines dispositions qui eurent leurs raisons d'être mais qui vont parfois aujourd'hui à l'encontre de l'effet recherché ; en revanche, de nouvelles dispositions devront être imaginées afin d'assurer davantage de sécurité dans la mobilité ;

- le Droit du travail se présente en réalité, pour l'essentiel, comme un droit du travail salarié ; dans la mesure où se développeront de nouvelles formes de travail, il conviendra ainsi d'imaginer de nouvelles formes d'encadrement juridique.

Dans la mesure où l'évolution du Droit présente nécessairement un certain retard par rapport à celle des réalités économiques et sociales et que celles-ci évoluent

vite, la persistance de tensions entre le législateur d'une part, les acteurs de la vie économique et sociale d'autre part se maintiendront probablement.

L'exigence d'une flexibilité accrue ne saurait faire oublier que le Droit offre d'ores et déjà de larges possibilités, même si celles-ci nécessitent des démarches souvent compliquées ou longues à mener.

Le Droit du travail ne saurait donc être considéré comme le facteur de rigidités qui sont parfois à rechercher dans les comportements ou dans l'organisation de l'entreprise elle-même.

On remarquera, par contre, que le développement des nouvelles formes de travail se trouve entravé par différents aspects de notre organisation sociale :

- le retard d'une année entre le calcul de l'assiette de l'impôt et sa perception oblige à conserver un niveau de revenu au moins équivalent en vue de pouvoir s'en acquitter et freine par conséquent la démarche de ceux qui souhaiteraient travailler moins. quitte à gagner moins ;

- la protection sociale, loin de présenter un caractère universel, est étroitement liée, dans sa conception générale, à la pratique d'un travail salarié, voire à l'appartenance à tel ou tel statut particulier (celui des cheminots ou du personnel des C.C.I., par exemple), réduisant ainsi les possibilités d'évolution professionnelle qui risqueraient de conduire à une perte des « droits acquis ». (...)



Vers une entreprise sans salariés ?

L'unité de lieu, de temps et d'action a cessé d'être en tous les cas nécessaire. Les horaires sont de plus en plus diversifiés ; les vastes concentrations ouvrières laissent place à un entrelacs de cellules de travail, souvent très éloignées des autres ; et enfin, ces cellules, qui apportent leur concours à un même objet, relèvent de plus en plus d'entités juridiquement distinctes, indépendantes les unes des autres, liées par des rapports relevant de l'obligation de résultat et du droit commercial. Tel est le sens du courant actuel « d'externalisation » de toutes celles des fonctions de l'entreprise qui ne sont pas étroitement liées à son identité et aux savoir-faire qui lui sont spécifiques, et qui conditionnent son avenir et sa réussite.

Cette logique peut être poussée jusqu'à son terme. On peut imaginer que l'entreprise, pour des raisons de souplesse de fonctionnement, externalise tâches et fonctions au point de se trouver réduite à un nombre extrêmement restreint de collaborateurs directs (et que les entreprises sous-traitantes auxquelles elle fait appel en fassent elles-mêmes autant).

Et l'on peut imaginer également que les collaborateurs directs faisant partie de ce noyau restreint aient un statut qui ne soit plus celui de salarié rémunéré moyennant un salaire fixe, mais qu'ils soient associés de plus en plus directement aux résultats de l'entreprise (stock options et participation aux bénéfices).

La taille d'une entreprise a d'ores et déjà cessé de se mesurer au nombre de salariés qu'elle emploie directement ; sa capitalisation boursière a cessé d'être fonction de l'ampleur de son capital matériel (ce qui revient à une reconnaissance implicite de l'existence du capital immatériel) ; et on peut d'ores et déjà concevoir des entreprises qui n'auraient ni locaux ni matériels leur appartenant en propre, ni salariés dont elle seraient directement l'employeur ; cette évolution, qui n'a rien d'utopique, qui entre progressivement dans la réalité et que seuls dissimulent les référentiels et les images qui nous viennent du passé, conduit à deux observations :

- d'une part, la « communauté de travail » interne à l'entreprise, telle que nous l'avons connue, disparaîtra et laissera place à d'autres liens sociaux .

- d'autre part, le rôle des intermédiaires, sur le marché des services et des compétences, sera de plus en plus important.

Au total, il nous faut imaginer un monde dans lequel l'entreprise pourrait se passer désormais de faire appel à des travailleurs salariés, un monde où « l'entreprise », telle que nous l'avons connue, disparaîtrait, en tant que support des activités économiques, pour laisser place à quelque chose d'autre, qui porterait peut-être le même nom, mais qui n'en serait pas moins totalement différent.

Des nœuds de contrats autour de projets communs

L'on s'est durant longtemps représenté l'entreprise comme une sorte de territoire fermé sur lui-même. Les personnes qui se trouvaient à l'intérieur de ce territoire étaient liées par un contrat de travail qui correspondait à une obligation de moyens : respecter le règlement intérieur et se conformer aux ordres d'une hiérarchie qui, en cascade, exprimait les vœux de la communauté des actionnaires. Les interlocuteurs qui se trouvaient à l'extérieur, clients et fournisseurs, étaient liés, eux, par des contrats relevant du Droit commercial.

Cette architecture appartient d'ores et déjà au passé ; il n'est plus possible de tracer une frontière nette entre le « dedans » et le « dehors » de l'entreprise ; il est des sous-traitants qui sont durablement intégrés à son devenir ; s'agissant de certains collaborateurs, par contre, le lien de subordination laisse place à des relations de type commercial, de plus en plus fondées sur une obligation de résultat.

Dès lors, les représentations traditionnelles de l'entreprise font obstacle à la compréhension de ce qu'elle est en train de

devenir ; la vision profondément mécaniste que nous en avons doit laisser place à une approche inspirée de la biologie et de l'analyse systémique :

- le tissu économique se présente ainsi comme un système complexe de cellules de travail à la fois autonomes et interdépendantes les unes des autres; leur agencement, en perpétuelle transformation, a cessé de correspondre aux frontières institutionnelles ; leurs relations se basent sur de nouvelles formes de régulation, fondées sur la recherche de l'intérêt réciproque et sur le compromis ;
- les relations en réseau l'emportent désormais sur la vieille organisation intégralement fondée sur des relations hiérarchiques et pyramidales; à supposer que celle-ci ne se soit pas entièrement vidée de sa substance. Ces réseaux rela-

tionnels sont à la fois internes et externes à l'entreprise ; ils se construisent largement sur le support que représentent les moyens nouveaux de communication.

Dans cette perspective, le contrat de travail, qui présentait un caractère synallagmatique et qui impliquait l'existence d'un lien de subordination, laisse place à des contrats personnalisés, fondés sur une obligation de résultat et maintenant l'indépendance des parties contractantes.

L'entreprise se présente ainsi comme un noeud de contrats autour d'un objet commun, la distinction entre contrats de travail et contrats commerciaux apparaissant de plus en plus comme un héritage juridique de plus en plus artificiel par rapport aux réalités économiques et sociales en cours d'émergence. (...)

Vers un renouvellement du rôle du travailleur

L'évolution des structures économiques et sociales a pour effet de réduire l'intérêt de certains débats et de certaines démarches qui n'ont de signification que dans le cadre d'une société salariale où la règle dominante demeurerait celle de l'emploi stable et à temps complet. Ainsi :

- le débat sur la réduction de la durée légale du travail ; celui-ci n'a d'intérêt en effet que dans une société où la plupart des travailleurs sont des salariés employés à temps complet moyennant contrat synallagmatique leur imposant les conditions de leur emploi ; dans une société fondée sur la diversité et l'autonomie personnelle, au contraire, il reviendra de plus en plus à chacun d'user de son temps ainsi qu'il l'entend, en fonction de ses souhaits et des opportunités qui se présentent ;
- de même, les notions de « chômage »,

de « plein emploi » et de « politique de l'emploi » pourraient peu à peu ne plus avoir aucun sens ; la dichotomie entre « chômage » et « emploi » laissera place en effet de plus en plus à des situations intermédiaire entre le chômage total et une activité plus ou moins satisfaisante ; ainsi le CJD a-t-il souligné à juste titre que l'objectif d'un retour au plein-emploi devrait laisser place à l'ambition d'une société de pleine activité assurant à un maximum de personnes la possibilité de vivre de leur travail.

Les renouvellements en cours dans l'organisation de l'entreprise et les formes nouvelles de la vie économique et sociale ont ainsi pour effet de bouleverser complètement la façon dont les personnes actives ou en âge d'avoir une activité devront, dans un futur déjà présent, envisager leur vie professionnelle.



De l'obligation de moyen à la contribution à un projet

La croissance économique, de 1945 à 1975, a favorisé la création d'« emplois stables » dans le cadre d'organisations stables. Cette stabilité appartient désormais de plus en plus au passé. Les organisations sont mobiles et susceptibles d'évoluer (ou de

disparaître) rapidement, compte tenu des conditions elles-mêmes évolutives de leur activité. Une telle mobilité a pour conséquence de réduire la portée de la notion même d'emploi stable ; Il n'existe plus, aujourd'hui, de situation qui puisse être

tenue pour définitivement acquise. Les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs (salariés, travailleurs indépendants et sous-traitants) se négocieront de plus en plus sur la base du projet, et pour la durée de ce projet. Ainsi :

- à l'obligation de moyen, généralement définie en termes de temps de présence, se substituera de plus en plus une obligation de résultat : réalisation d'un travail donné ou contribution à la réalisation du projet constituant la raison d'être de l'équipe constituée à cet effet ;
- au terme de la réalisation de ce projet, chacun des membres de l'équipe sera conduit à participer à un nouveau projet, que

ce soit au sein de l'entreprise ou dans une autre entreprise ;

- il sera possible de participer simultanément à la réalisation de plusieurs projets, éventuellement en temps partagé entre des entreprises différentes.

L'affectation à une fonction précisément définie dans le cadre d'un organigramme stable laissera place ainsi, au sein même de l'entreprise, à une mobilité beaucoup plus grande d'une équipe à une autre. Il s'y développera donc un véritable marché des compétences. Le devenir professionnel du travailleur sera par conséquent fonction de sa capacité à adapter son offre, en termes de compétences, aux besoins de l'entreprise.

Employabilité et organisation apprenante



De plus en plus, chacun devra donc constamment avoir le souci de maintenir, et si possible d'améliorer, son employabilité. Celle-ci s'énoncera moins en termes de qualification (sanctionnée par un diplôme) que de compétence, c'est-à-dire d'aptitude à prendre en charge une tâche dans le cadre d'un travail en équipe. La recherche de l'employabilité suppose ainsi :

- que le travail soit en même temps une occasion d'apprendre, ce qui exclut les tâches seulement répétitives et les situations entièrement fondées sur la routine ;
- que la mobilité, à l'intérieur de l'entreprise, soit conçue de façon à donner à chacun l'opportunité de se confronter périodiquement à des situations nouvelles et d'élargir ainsi ses connaissances et son expérience ;
- que les membres de l'encadrement jouent un rôle d'accompagnement de l'évolution professionnelle de chacun de ses collaborateurs ;
- que des possibilités de formation soient assurées afin de donner une consistance théorique aux savoir-faire acquis sur le tas. Ce développement des compétences a cessé d'être lié à un « plan de carrière » établi à l'avance, il est fonction de l'intérêt des missions, souvent inattendues, auxquelles l'intéressé aura successivement

l'opportunité de participer. La quête de l'employabilité est par ailleurs fortement liée à la dynamique d'une organisation apprenante. Il s'agira, pour l'entreprise :

- de favoriser l'initiative, ce qui suppose l'acceptation d'un « droit à l'erreur » (celle-ci ne devant pas être confondue avec la faute professionnelle), sachant que tout apprentissage, qu'il soit individuel ou collectif, se fait par tâtonnements, et donc par un processus d'essais et d'erreurs ;
- de mettre en place un système de veille en vue de connaître les meilleures pratiques, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ainsi qu'un système de validation en vue de préciser celles qui mériteront d'être généralisées au-delà de leur mise en oeuvre locale ;
- de diffuser ces pratiques innovantes et de valoriser leurs initiateurs en vue de créer une dynamique d'amélioration permanente. Il convient de souligner que ce processus d'apprentissage collectif suppose toutefois une certaine permanence de la collectivité de travail ; celle-ci devra ainsi se combiner avec la variété des statuts personnels, et avec la durée plus ou moins longue de la période de collaboration des personnes impliquées dans la réalisation du projet.

Des itinéraires professionnels «à la carte»

Le plan de carrière bien tracé et qui constituait pour le salarié une sorte de droit dès son arrivée dans l'entreprise appartient désormais au passé.

L'entreprise n'est plus en mesure de proposer à ses collaborateurs un avenir assuré ; et ceux-ci ne sont pas en mesure, eux-mêmes, de savoir quelles sont les opportunités qui se présenteront à eux, compte tenu de l'évolution de leurs desiderata, d'une part, de l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit leur activité, d'autre part. Le devenir professionnel de chacun sera donc de plus en plus assorti d'une certaine marge d'incertitude, celle-ci pouvant jouer, selon les cas, dans un sens favorable ou défavorable ;

- une même personne sera susceptible, au cours de son itinéraire professionnel, de passer à plusieurs reprises d'un statut à un autre : salarié, travailleur indépendant,

demandeur d'emploi, stagiaire en formation ;

- de même, il deviendra « normal » de s'écarter de la durée légale du travail et de choisir ses rythmes ;

- il deviendra également de plus en plus normal de mener de front plusieurs activités, rémunérées et non rémunérées, salariées et non salariées, et de se constituer ainsi un « portefeuille » d'activités conciliant la nécessité de gagner sa vie, le souci de sécurité, l'espoir de réussite et le besoin de donner un sens à ses efforts ;

- faute d'être intégralement pris en charge par une organisation assurant sécurité de l'emploi et progression de carrière selon des règles bien définies, chacun devra apprendre à se prendre davantage en charge par lui-même. Ce développement de l'autonomie conduira ainsi à parler d'« entreprise de soi » (Bob Aubrey).

Résistance au changement et aménagement des transitions

L'évolution du travail dans les termes décrits ci-dessus ne concernera probablement pas la totalité des travailleurs et ne se développera que progressivement (rapidement dans certaines professions mais beaucoup plus lentement dans d'autres). Elles se heurtera (et se heurte d'ores et déjà) à de fortes résistances, venant de catégories professionnelles dont les membres craignent une « régression sociale » par rapport aux conditions de travail dont ils bénéficient actuellement. Cette résistance au changement, parfois encouragée par les organisations syndicales, s'explique par la conjugaison de toutes une série de motifs d'inquiétude :

- peur de perdre la sécurité que garantissait l'existence d'un statut protégé ou avantageux ;

- peur de perdre les « rentes de situations » qui y étaient associées par rapport à des situations professionnelles plus précaires ;

- peur de ne pas « être à la hauteur » par

rapport à une évolution dont la portée n'est pas toujours exactement appréciée et de se retrouver finalement «éjecté par le système», à l'exemple des chômeurs et des exclus que l'on sait de plus en plus nombreux ;

- peur d'avoir à remettre en question ses habitudes et ses certitudes ;

- peur, tout simplement, du changement lui-même - c'est-à-dire de l'inconnu où il risque de conduire.

Ces motifs d'inquiétude sont loin d'être tous illusoire. Tels se trouvent beaucoup mieux préparés que d'autres aux évolutions en cours. Les opportunités de réussite voisinent avec des risques d'échec ou de déchéance. Dans une culture telle que la culture américaine il y a là quelque chose qui peut sembler « normal ». Mais tel n'est pas le cas en France. **En l'absence d'un accompagnement social approprié, visant à réduire le développement d'inégalités vécues comme une véritable**



« déchirure sociale », les changements en cours risquent de se heurter à une opposition de plus en plus forte. D'où la nécessité d'une politique visant simultanément à favoriser les changements économiquement nécessaires dans l'organisation du travail et des activités

productives, et à assurer à chacun, à commencer par ceux qui y sont les moins bien préparés, les « droits sociaux » qui constituent, dans les pays européens, le fondement du pacte social et de la citoyenneté.



CITIUS, ALTIUS, FORTIUS *

L'intensification du travail

Par Michel Gollac et Serge Volkoff

Ce texte a été publié dans les « Actes de la Recherche en Sciences Sociales » numéro 114, septembre 1996. Seuls sont reproduits ici quelques extraits de ce texte.

L'évolution du travail est le plus souvent décrite du point de vue managérial. Aux prises avec une concurrence de plus en plus vive, notamment en raison de l'ouverture des frontières, les entreprises chercheraient à améliorer leur flexibilité quantitative et qualitative: d'où la fin du taylorisme, adapté à un environnement stable, et l'apparition de nouvelles formes d'organisation, caractérisées par l'autonomie des travailleurs et l'intensité des échanges d'information. La diffusion des nouvelles technologies aurait des effets analogues: libérés des tâches matérielles routinières, les salariés se consacraient à la gestion des aléas. Rien de tout cela n'est entièrement faux. Mais il s'agit d'un point de vue, celui d'en haut, où l'expérience des dirigeants des grandes entreprises - la concurrence, les nouvelles technologies considérées dans leur définition abstraite - est naturalisée, où les déterminismes mis en valeur sont ceux que privilégie le

discours gestionnaire, et où la logique de l'enchaînement des causes et des conséquences néglige des aspects qui, d'un autre point de vue, mériteraient d'être jugés essentiels. Par un effet de perspective, les transformations du travail - et de l'emploi - telles qu'elles sont ressenties par les salariés apparaissent comme des conséquences mineures, et de toute façon inévitables, par rapport à l'objectif - présenté comme une nécessité - de l'entreprise (ou de l'entreprise France) : survivre, gagner la guerre économique... Dans ce qui suit, nous essayons de proposer un point de vue différent: en nous appuyant sur quelques résultats importants des enquêtes statistiques sur le travail, nous partons de la persistance des pénibilités, et des difficultés ressenties par les salariés en raison de l'intensification du travail; puis nous envisageons quelques-unes des conditions sociales de cette intensification et des technologies sociales qui l'accompagnent.



La persistance des pénibilités

Les chiffres les plus simples, ceux que les statisticiens publient comme « premiers résultats », suffisent à questionner l'idée que le progrès technique (ou organisationnel) mettrait fin aux pénibilités du travail. Il est vrai que le mode d'expression ordinaire de cette idée est le silence sur les conditions physiques de travail. Le tout récent rapport du Plan sur « le travail dans vingt ans » consacre soixante-dix pages à

décrire le travail et l'emploi aujourd'hui et... six lignes aux contraintes physiques du travail, résumées par le seul travail à la chaîne. Il n'est pourtant pas indifférent de constater qu'en 1991 37 % des salariés et 57 % des ouvriers ont déclaré porter ou déplacer des charges lourdes, ou que 29 % des salariés et 49 % des ouvriers ont déclaré travailler dans la saleté (tableau 1).

* Plus vite, plus haut, plus fort, devise des Jeux Olympiques.

Tableau 1. La persistance des pénibilités et des risques

% de salariés qui déclarent ...	Ensemble de salariés	Ouvriers
... travailler dans la saleté	25%	49%
... respirer des poussières	35%	63%
... manipuler des produits toxiques ou nocifs	19%	30%
... risquer d'être blessé par des outils ou matériaux	28%	57%
... porter ou déplacer des charges lourdes	37%	57%

Source : enquête DARES de 1991 sur les conditions de travail.

Leurs contraintes de travail différencient les ouvriers des autres groupes sociaux; toutefois, près de la moitié des employés de commerce déclarent porter des charges lourdes, le tiers des employés des « services aux particuliers » disent maintenir des postures de travail pénibles. Ces chiffres témoignent d'une persistance des caractéristiques traditionnelles du travail ouvrier, en termes d'efforts, d'hygiène, de sécurité. Le travail « dématérialisé » du professionnel, à l'abri dans sa salle de contrôle ou aux commandes numériques de sa machine-outil, n'est pas celui de la grande masse des ouvriers dans la France des années 90.

Les tâches de production matérielle sont loin d'être toutes automatisées. Seulement 28 % des ouvriers disent que l'essentiel de leur travail consiste en la surveillance de machines ou d'installations en fonctionnement. L'informatique qui, pour dire vite, vise à gérer l'activité, a connu un développement spectaculaire (aujourd'hui près d'un salarié sur deux l'utilise dans son travail), mais l'expansion de l'automatique industrielle est plus limitée. En 1993, le nombre des utilisateurs de robots ou de machines-outils à commande numérique n'était guère supérieur à 700 000 ou 800 000, alors que les ouvriers artisanaux, eux, sont 2,5 millions, les personnels des services directs aux particuliers plus de 1 million.

Les effets de l'automatique industrielle sont surtout importants sur l'entourage des installations: par exemple, l'insertion de robots dans un flux de production contraint le rythme des opérateurs en amont et en aval. Quant aux salariés qui travaillent eux-mêmes sur de telles installations, ou, ce qui est plus fréquent, sur des machines semi-automatiques, une grande part de leur

activité consiste à faire ce que l'installation ne fait pas: non seulement la surveiller, mais aussi, dans un certain nombre de cas du moins, intervenir en cas de dysfonctionnement, ce qui peut entraîner des opérations tout à fait manuelles. Le principal bénéfice de l'automatisation est une amélioration de l'hygiène des ateliers lors de leur réaménagement ou de leur reconstruction. Pas plus que la pénibilité, le risque ne disparaît du fait de l'automatisation. Il est même souvent accru, parce qu'une bonne partie du travail consiste à intervenir sur des machines qui fonctionnent mal. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, il faut bien que quelqu'un effectue la maintenance ou le nettoyage de l'installation, change l'outil du robot quand il s'use, parte en courant pour vérifier le fonctionnement d'une vanne, ou plonge dans l'eau glacée pour retirer les anguilles qui obstruent la bouche d'évacuation d'une centrale nucléaire. À l'écart de ces îlots de modernité (et en général à l'écart des terrains où interviennent les équipes de recherche sur le travail), les couvreurs continuent de s'arc-bouter à genoux sur les coins aigus des charpentes, pour déposer, soigneusement quoique en porte à faux, de lourdes tuiles; les tapissières forcent sur les poignets et les avant-bras pour tendre impeccablement la toile des dossiers de canapés; les maintenanceurs de l'électronique assurent le juste-à-temps dans la fabrication des magnétoscopes en poussant autour de la chaîne de montage des chariots emplis de pièces détachées.

En même temps qu'elle allège quelque peu la charge physique, l'automatisation est à la source de nouvelles nuisances.

Les unes sont directement liées à la technologie. Ainsi l'obligation de porter à son travail une attention constante, de ne pas



le quitter des yeux: une machine automatique peut faire beaucoup de dégâts en peu de temps, et la plupart des repères sensoriels, comme ceux liés à la résistance de la matière, qui permettaient à l'ouvrier de surveiller le déroulement des opérations en même temps qu'il les réalisait, ne sont plus disponibles. D'autres contraintes sont liées à la valorisation économique d'un capital coûteux: travail en équipes alternantes, la nuit, le samedi et le

dimanche. L'informatique a un effet différent. Les ouvriers qui l'utilisent ont, à profession comparable, un travail physiquement moins pénible: elle a permis de supprimer certains emplois très durs, et les postes pénibles qui subsistent ne sont guère informatisés. Cependant la plupart des risques inhérents au secteur industriel demeurent.

Tableau 2. L'informatisation accroît les astreintes psychologiques

Pourcentage de salariés qui ...	Parmi les ouvriers n'utilisant pas l'informatique	Parmi les ouvriers utilisant l'informatique
... font attention à des signaux visuels imprévisibles	18%	34%
... font attention à des signaux sonores imprévisibles	17%	30%
... doivent fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue	41%	55%
... sont gênés dans leur travail par un bruit même modéré	22%	33%

Source : d'après Michel Cézard, Françoise Dussert, Michel Gollac, «Taylor va au marché», loc. cit. simplifié, enquête DARES de 1991 sur les conditions de Travail.

Surtout, l'informatisation s'accompagne d'un niveau plus élevé d'astreintes psychologiques (tableau 2). En l'absence de résultats qui décriraient directement l'évolution d'ensemble de ces astreintes (les questions en ce domaine n'ont été introduites que récemment dans les enquêtes) cette comparaison entre les emplois « informatisés » et les autres permet de penser que les exigences d'attention, de vigilance, de disponibilité, de concentration, s'accroissent globalement. Pour certaines de ces variables, l'interprétation en termes de «charge de travail» est délicate. Les interruptions fréquentes, si elles sont imprévisibles, si elles s'accompagnent de situations d'urgence, si elles obligent à

restructurer en permanence le programme de travail, si les moyens de travail ne favorisent pas la reprise aisée de la tâche interrompue, représentent un « coût » important. Mais elles peuvent aussi être une forme de compétence professionnelle, fondée justement sur la capacité à répondre à des sollicitations diverses et non planifiées. En tout cas, des contraintes «typiques» des cadres, des techniciens ou des employés les plus qualifiés, en même temps sans doute qu'elles s'étendent dans ces catégories, se diffusent aussi chez les ouvriers et les employés d'exécution. Ceux-ci cumulent donc de plus en plus souvent contraintes physiques et contraintes mentales. (...)

Le travail sous pression

Dans toute l'Europe, et sans doute au-delà, le travail s'intensifie. Dans tous les pays, et quelle que soit la nature des indicateurs statistiques retenus, les évolutions enregistrées sont convergentes: les rythmes de

travail sont de plus en plus contraints, les salariés ressentent de plus en plus les pénibilités du travail. Toutefois, en France, l'intensification du travail a été à la fois plus tardive et plus rapide. Elle est survenue à



partir du milieu des années 80, moment où elle a été rendue possible à la fois par la persistance d'un niveau de chômage élevé, accroissant la concurrence entre salariés, et par la démobilisation politique et syndicale. Ce contexte en a probablement aggravé les effets. La faiblesse des syndicats et la capacité d'expression limitée des salariés ne les empêchent pas seulement de s'opposer à l'allègement des effectifs et à l'alourdissement des cadences (alourdissement d'autant plus marqué que la définition des sureffectifs, sur la base de ratios grossiers, crée inévitablement des sous-effectifs localisés). Elles conduisent aussi à aggraver involontairement les conditions de travail, à la suite de changements organisationnels conduits en toute méconnaissance des réalités du travail.

Automatisation ou flux tendu ne fonctionnent harmonieusement que dans l'esprit de leurs concepteurs. Pour que ça marche quand même, il faut faire tout ce à quoi on n'avait pas pensé, tout ce qu'on avait cru facile et qui ne l'est pas: le travail en est rendu à la fois plus intense et plus pénible.

La multiplication des contraintes sur les rythmes de travail est profondément inscrite dans l'évolution de l'organisation économique et de la gestion des entreprises. L'invention de nouvelles formes de concurrence, par la variété des produits ou la réduction des délais de livraison, a été largement décrite. La diffusion de la production en flux tendu, la généralisation de la sous-traitance n'ont toutefois pas pour seul motif la satisfaction du client final: leur motivation peut aussi être l'allègement de la charge financière que représentent les stocks, la rentabilisation de la position dominante des donneurs d'ordres face à leurs sous-traitants, ou l'instauration de nouvelles techniques de contrôle social. La substitution du client-roi au patron ou au chef, la transformation de l'autorité en compétence gestionnaire sont en effet au coeur des nouvelles méthodes de management (comme le montre, de façon quelquefois caricaturale, l'institutionnalisation de rapports clients-fournisseurs à l'intérieur des entreprises).



Tableau 3. L'accroissement de la pression temporelle

Pourcentage de salariés déclarant que leur rythme de travail est déterminé par ...	en 1984	en 1993
... la demande des clients ou du public	39 %	58 %
... le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	3%	6%
... la cadence automatique d'une machine	4%	7%
... des normes ou délais à tenir en un jour ou moins	19%	44%
... les contrôles permanents de la hiérarchie	17%	24%

Source : Valérie Acquain, Jennifer Bué et Lydie Vinck, « L'évolution de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés », loc. cit.

L'organisation industrielle et bureaucratique transformait les fluctuations du marché en un flux régulier de production qui, certes, s'imposait à l'opérateur, mais lui permettait aussi de s'aménager, fût-ce clandestinement, des espaces de liberté. Les nouvelles organisations tendent à répercuter jusqu'à la base de la hiérarchie - à l'intérieur des entreprises, et de fournisseur à donneur d'ordres - les variations quantitatives et qualitatives de la

demande. 58 % des salariés déclaraient en 1993 que leur rythme de travail dépendait de la demande, contre 39 % neuf ans plus tôt (tableau 3). Jusque vers 1990, cette pression était ressentie en premier lieu par les cadres, sensiblement moins par les ouvriers, et l'écart entre ces groupes se maintenait. Au cours des toutes dernières années, le pourcentage de cadres, professions intermédiaires et même employés exposés à la pression de la demande a

légèrement diminué, alors que celui des ouvriers continuait à augmenter. En 1994, près de la moitié des ouvriers industriels, c'est-à-dire ceux travaillant dans des organisations qui naguère s'interposaient entre eux et le marché pour en lisser les fluctuations, voyaient leur rythme de travail contraint par les variations de la demande. Dans le même temps, les contraintes liées à l'organisation industrielle-bureaucratique ne régressaient pas. Au contraire, elles progressaient tout aussi spectaculairement: contraintes liées au fonctionnement des machines, normes de production, et même contrôles permanents exercés par la hiérarchies. **L'interdépendance entre collègues de travail est aussi une contrainte croissante, issue des nouveaux modes d'organisation du travail.** Même le travail à la chaîne connaît une nouvelle jeunesse. L'accroissement simultané des contraintes industrielles et des contraintes marchandes traduit une sorte de contagion réciproque entre les emplois industriels et les emplois de services. Aujourd'hui environ 20 % des employés de commerce, et un ouvrier artisanal sur trois - cette catégorie comprend notamment les réparateurs de biens ménagers, les ouvriers des garages, les femmes de ménage travaillant dans les entreprises -, doivent observer des normes de production à horizon temporel inférieur ou égal à la journée: ces normes sont fixées par l'entreprise, en sus des délais qu'impose souvent le contact de la clientèle. En même temps que l'état du marché se répercute de plus en plus directement sur le travail, jusque dans les organisations industrielles ou bureaucratiques, l'encadrement bureaucratique du travail, les normes industrielles progressent là où, traditionnellement, le travail dépendait uniquement des contacts directs avec le client ou le patron. **Les salariés sont donc, de plus en plus souvent, soumis à la fois aux contraintes des organisations tayloriennes ou fordienues - cadences de fonctionnement des machines, normes de production - et à la pression directe de la demande.** Le rythme de travail tend à être encadré par des normes, relayées par la hiérarchie, et légitimées par les exigences de la clien-

tèle. L'accumulation par les mêmes salariés des contraintes marchandes et des contraintes industrielles ou bureaucratiques est particulièrement poussée dans le travail informatisé.

Cette accumulation de contraintes suit de plus en plus les lignes de force hiérarchiques: il y a « concentration des contraintes sur un certain nombre de salariés, essentiellement des ouvriers de type industriel ». Qui plus est, l'intensité des contraintes tend à s'accroître au fur et à mesure qu'elles sont répercutées vers le bas. C'est, sans surprise, le cas des contraintes fabriquées par l'organisation, comme les normes, dont l'horizon temporel s'éloigne quand s'élève la qualification reconnue. Mais c'est aussi le cas des contraintes marchandes, partiellement retraitées et distribuées par l'entreprise: pour les cadres, répondre à la demande, c'est tenir des délais inférieurs ou égaux à un jour dans 28 % des cas, pour les ouvriers dans 57 %. Cette hiérarchisation des contraintes est aggravée par le fait qu'elles sont de plus en plus rigides quand on descend l'échelle des qualifications: un tiers des ouvriers non qualifiés, contre deux tiers des cadres, ont la possibilité de faire varier les délais qui leur sont fixés.

La pression temporelle rend le travail plus pénible, et pas uniquement parce qu'elle obligerait à effectuer davantage d'efforts dans un temps donné. L'ergonomie a mis en évidence les compromis qu'élabore le salarié entre les objectifs de la production, les compétences dont il dispose, et le souci de préserver sa santé. **Le salarié n'est pas le spectateur passif du plus ou moins bon ajustement entre son état fonctionnel et les caractéristiques de sa tâche. Au fil de sa vie professionnelle, il accumule à la fois une expérience des situations de travail, et une connaissance de son propre fonctionnement dans ces situations, particulièrement précieuses pour les travailleurs vieillissants. De façon plus ou moins consciente, il met en place, en puisant dans cette double expérience, des stratégies de contournement des causes de pénibilité ou de difficulté, en anticipant, en coopérant, en répartissant différemment les tâches, en adaptant ses**



outils ou ses documents. Mais l'ajustement permanent aux fluctuations de la demande ou à celles du fonctionnement des machines, en obligeant à travailler dans l'urgence, restreint ces marges de manoeuvre, et rend les facteurs de pénibilité plus « incontournables ». Pressée par le temps, la tapissière adoptera, pour garnir un siège, une posture de travail qui n'est pas celle qui lui convient le mieux, mais celle qui permet de tenir la cadence. Le chauffeur routier réaménagera plus souvent le rangement des objets dans sa remorque pour s'adapter aux modifications incessantes de son planning de livraisons. L'aide-soignante renoncera à recourir au soulève malade, parce que l'installation de cet engin prend du temps, et parce que le hissage direct du malade préserve une des rares occasions de - contact humain - dans une profession que les impératifs de rentabilité recentrent de plus en plus sur les seuls actes techniques.

D'autre part, une organisation du travail qui fait de plus en plus reposer sur les salariés eux-mêmes la charge de concilier la régularité de la production et les aléas de l'amont et de l'aval est par elle-même source de tension. À tous les niveaux de qualification, sauf peut-être les cadres, les salariés qui cumulent les contraintes industrielles et marchandes se plaignent particulièrement de recevoir des instructions de travail contradictoires. Ce sentiment d'être tiraillé entre des exigences inconciliables est encore aggravé lorsque aux contraintes quantitatives s'ajoutent des exigences de qualité chiffrées précises. Or ces normes de qualité sont de plus en plus fréquentes. De plus, normes qualitatives et normes quantitatives sont deux aspects d'un même processus de formalisation - elles constituent aussi toutes deux une base des rapports entre sous-traitants et donneurs d'ordres de sorte que le cumul est fréquent. **La difficulté de concilier exigence de qualité et pression sur la cadence de travail est encore plus marquée lorsque le contrôle de la qualité repose sur le salarié lui-même: cette forme d'organisation est également en pleine expansion, et particulièrement courante dans les organisations cumu-**

lant traits industriels-bureaucratiques et traits marchands. Ces organisations reposent donc largement sur la délégation aux salariés d'arbitrages naguère pris en charge par la hiérarchie.

Le cumul des contraintes sur les rythmes de travail résulte de l'ouverture marchande des organisations industrielles, mais aussi du travail de formalisation en cours dans des secteurs jusqu'ici artisanaux (au point que la contrainte marchande directe y est parfois en recul). L'idée de « substitution » d'un modèle à un autre néglige les possibilités d'emprunt entre formes d'organisation de la production. Ces emprunts doivent sans doute beaucoup à l'action des conseillers en stratégie ou en organisation, et aux luttes internes à la classe dirigeante, telles qu'elles se manifestent à l'intérieur des entreprises. Ils se manifestent aussi clairement dans la modernisation de l'État, que dans le secteur concurrentiel ; cette modernisation peut recouvrir le durcissement de la rationalité bureaucratique comme l'introduction de logiques pseudo-marchandes. Dans l'industrie, la diffusion des contraintes marchandes est largement liée à la politique du flux tendu. Dans le secteur de la petite production et des services aux entreprises, l'introduction de l'organisation industrielle est aussi le résultat d'une politique, celle de la certification de la qualité: les donneurs d'ordres exigent désormais systématiquement de leurs sous-traitants le respect de normes, le plus souvent de la norme ISO 9000, publiée en 1987 par l'International Standard Organization, qui prescrit en détail les modes d'organisation et les procédures de travail. Se mettre en conformité avec cette norme est, pour une entreprise, un gigantesque investissement en organisation et en formalisation. Une fois cette formalisation réalisée, en revanche, l'encadrement du travail des salariés par des normes est un des moyens de rentabiliser l'investissement.

Ce qui caractérise le travail industriel, plus que la faible autonomie des opérateurs (qui se rencontre aussi dans le travail artisanal), c'est la formalisation, à travers l'institution de normes quantitatives et de qualité, de systèmes d'horaires, etc...



Les « investissements de forme » réalisés permettent de régulariser l'activité. Les débats sur l'autonomie ont un temps éclipsé les considérations sur l'échange d'information ou la formalisation, dimensions pourtant tout aussi évidentes du travail, et la question des rythmes de travail, qui est à peu près aussi souvent absente des comptes rendus d'observation que présente dans le discours des salariés. Indéniablement, l'autonomie des salariés progresse. Mais ce mouvement n'est ni général, ni sans ambiguïté. La mesure statistique de l'autonomie est une gageure, et les enquêtes n'en proposent que des indicateurs indirects.

Ceux-ci « montrent une moindre application stricte des consignes, une plus grande initiative en cas d'incident, un choix plus fréquent des moyens pour atteindre l'objectif fixé. (...) Pourtant, parallèlement, de plus en plus de salariés se situent dans des modes opératoires précis, régis par (...) des consignes, des modes d'emploi ou même des ordres ». L'autonomie déléguée aux opérateurs progresse donc en même temps que progressent les modes d'encadrement de leur travail. Au rythme actuel, il faudra pourtant l'intervalle d'une génération pour que les ouvriers soient à peu près aussi nombreux que les cadres à déclarer « régler en général eux-mêmes l'incident » quand quelque chose d'anormal survient au cours du travail. Convergence rapide si

on la compare à celle des salaires, mais mutation plus lente que la révolution des rythmes de travail. En réalité, il est erroné de parler d'un accroissement de l'autonomie comme si toutes choses demeuraient égales par ailleurs, de séparer accroissement de l'autonomie et accroissement des contraintes, et notamment des contraintes temporelles.

Car, autant que les prescriptions, l'intensification du travail amène à suivre le one best way cher à Taylor. **Certes, il s'agit désormais d'un one best way décentralisé: chacun choisit, c'est-à-dire est contraint de choisir, la méthode de travail qui, pour lui, est la plus rapide, plutôt que celle qui le ménage ou qui lui plaît. Du point de vue du management, la rupture est grande par rapport à l'imposition d'une méthode de travail qui, optimale en principe pour un travailleur générique, avait toute chance de ne l'être pour aucun travailleur en particulier. Du point de vue des salariés, l'humiliation, l'ennui, les pénibilités liés à l'imposition des procédures disparaissent. L'accroissement des cadences est plus supportable, parce qu'on peut choisir la méthode de travail la plus efficace. Mais chacun agit ainsi au mieux de la productivité, et non, ce qui serait un changement plus profond, au mieux de la construction de sa santé physique et mentale dans le travail.**



Les métiers changent, les compétences demeurent

par Michel Godet, professeur au CNAM

Ce texte est paru dans la revue *Sociétal*, numéro hors série d'avril 1998. La troisième partie du texte (« des activités à créer, et non des salariés à insérer ») n'est pas reproduite ici.

On ne sait pas ce que seront les métiers de demain, car les techniques évoluent. Mais le comportement « professionnel », fait de sérieux et d'aptitude à traiter les problèmes, demeure. Il ne sert à rien d'accumuler savoirs et diplômes : l'important est que les jeunes soient adaptables, prêts à saisir les opportunités qui se présentent sur le marché, à exercer les métiers où l'on a besoin d'eux.

Prévoir les métiers, les emplois correspondants et les qualifications requises pour les exercer est une question qui fera toujours couler beaucoup d'encre. Or, il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question. Il semble bien que l'intérêt pour ce type de question fasse partie de cette curieuse exception française en matière d'emploi. Il y a longtemps que les autres pays développés ont reconnu les illusions et les dangers des prévisions de qualifications.

Halte à la confusion !

La formation et l'emploi sont des domaines liés qui font appel à de multiples concepts, souvent utilisés à tort et à travers, comme des « mots-valises ». Il n'est donc pas inutile de rappeler quelques définitions. Commençons par **l'instruction**, simple acquisition de savoirs qu'il ne faut pas confondre avec **l'éducation**, acquisition de savoirs mais aussi de comportements individuels (épanouissement des talents) et collectifs (formation des citoyens). L'éducation ne suffit pas à donner une formation valorisable sur le plan professionnel. La **formation** combine des acquisitions de savoirs, de savoir-faire et de

Dès le début des années quatre-vingt, les experts de l'OCDE firent le constat suivant : « l'avenir est non seulement inconnu, mais inconnaissable » ; aussi « les prévisions en besoins de qualifications sont passées de mode, car elles se sont révélées fausses ». De plus, ajoutaient-ils : « il faut se réjouir du fait que ces prévisions n'aient pas eu d'impact véritable sur les politiques éducatives¹. »

Cependant, l'impossibilité de la prévision ne doit pas conduire à l'absence de réflexion prospective sur les compétences, les métiers et les emplois de demain. En effet, au delà des incertitudes émergent des tendances voire des permanences sur lesquelles les politiques publiques de formation et de soutien aux activités peuvent s'appuyer. Mais pour les présenter clairement, il convient d'abord de s'entendre sur la signification des mots et des concepts utilisés.

faire-savoir. On parlera ainsi de formations qualifiantes pour désigner celles qui débouchent sur des certificats de **qualifications**, en général des diplômes. Mais cela ne doit pas faire oublier que la qualification n'est que la reconnaissance, à un moment donné, d'acquis de la formation, ouvrant généralement des droits statutaires (grilles des rémunérations, conventions collectives). Comme le remarquait Mark Blaug, chef de département de l'Institut d'éducation de l'université de Londres « la plupart des employeurs, qu'ils appartiennent au secteur public ou privé, s'intéressent moins à ce que les travailleurs éventuels savent



1. OCDE (1985): L'enseignement dans ta société moderne.

qu'à la façon dont ils vont se comporter». C'est ici qu'apparaît la notion de **professionnalisme**, comportement individuel consistant à bien faire ce que l'on a à faire, à faire preuve d'initiative, de réactivité, de ténacité et de capacité de travail en équipe.

Ce professionnalisme est l'une des principales composantes de ce que l'on appelle, de façon plus générale, la **compétence** : concept plus englobant (donc un peu fourre-tout) défini par le Robert comme «l'aptitude à traiter un problème grâce à la connaissance approfondie d'un domaine». Il n'y a pas nécessairement correspondance entre le domaine de connaissance et la nature du problème. Ainsi la compétence, c'est aussi la capacité de se former soi-même, de former les autres et de les animer pour résoudre les problèmes. Autrement dit, c'est la capacité à tirer parti de ses talents pour apprendre à savoir, à former, à diriger et à communiquer.

Mark Blaug relève à ce propos que : « pour un métier donné, le savoir cognitif censé être indispensable se compose fréquemment de techniques très générales de communication et de résolution des problèmes, et non de compétences propres (à ce métier) ». Un bon professionnel d'un métier donné pourra exercer correctement un autre métier avec un minimum d'apprentissage. Rien de surprenant par conséquent, si les apprentis de chez Daimler-Benz commencent en atelier avec une lime : l'essentiel, c'est l'acquisition de comportements. C'est au nom du même principe qu'à l'université, l'on vante les mérites de la formation par la recherche, même si celle-ci concerne la reproduction des libellules : le fait de se fixer un projet, de s'y tenir et de développer des capacités d'investigation et de synthèse se suffit à lui-même.

Le concept de **métier** est évoqué naturellement dès que l'on parle de compétences. Il est aussi lié à la rémunération. C'est ainsi qu'Albert Camus disait : « j'ai fait mille métiers pour gagner ma vie ». Aujourd'hui certains les qualifieraient peut-être de petits boulots, même si nos anciens affirmaient qu'il n'y a pas de sot métier !

Ce détour par les définitions montre que la prospective des métiers passe par une prospective des compétences suffisamment rares pour être susceptibles de valorisation sur le marché du travail, sous forme d'activité indépendante ou d'emploi. Avant de nous interroger sur les métiers de demain, il convient donc de relativiser la notion de compétences.

Chaque individu est le produit d'une trilogie faite de volonté (l'équation personnelle des talents), de hasard (les circonstances, les rencontres) et de nécessité (les contraintes). Suivant les circonstances, le même individu pourra se comporter en héros ou en lâche. En réalité, la compétence est doublement contingente, car mille et un profils de compétences sont susceptibles d'occuper efficacement un emploi ou un métier donné. Au mieux, le bilan individuel de compétences, instauré par la loi, révélera des choses sur un passé, qui aurait pu être autre. Il ne doit donc pas hypothéquer un avenir par définition ouvert, libre et indéterminé. Le bilan de compétences est aussi illusoire que la soi-disant « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », qui a été la grande mode du tout début des années 90. L'idée sous-jacente était que nombre de licenciements seraient évités si les entreprises anticipaient mieux leurs besoins de qualifications par métiers et formaient le personnel en conséquence. Les directeurs de ressources humaines y ont vu une occasion inespérée de redonner à leur fonction un rôle central dans la stratégie des entreprises. Des consultants ont fait fortune en mettant en place, dans des sociétés réputées, des groupes de travail chargés de recenser et de codifier les métiers et les compétences. Ils ont ainsi créé une attente qui ne pouvait qu'être déçue, car ces travaux ont le plus souvent conduit à de véritables usines à gaz, inapplicables et rejetées par les services où l'on a essayé de les implanter. Les résistances humaines sont parfois salutaires !

L'illusion était dangereuse, car on ne peut faire rentrer les individus dans des moules universels. La prétention des responsables de ressources humaines était aussi excessive, car pour apprécier les besoins futurs



d'emplois, il faudrait d'abord connaître, lorsqu'elles existent, les stratégies à long terme des entreprises et ne pas se tromper sur l'évolution des techniques de produc-

tion, des produits et des marchés. De toute façon, la récession est venue balayer cette illusion.

Les illusions sur les métiers de demain

Chaque époque est considérée par ceux qui la vivent comme une période de mutations sans précédent, exceptionnelle. Ce sentiment est compréhensible : c'est en effet la seule époque qu'ils vivront. Il y a donc une tendance naturelle à surestimer la rapidité des changements notamment techniques et à sous-estimer les inerties, c'est-à-dire ce qui ne change pas, sinon très lentement.

Les métiers changent, mais la plupart des compétences requises pour les exercer demeurent, car elles sont liées aux comportements, c'est-à-dire au grand invariant de l'histoire que constitue la nature humaine. Les compétences managériales nécessaires pour gouverner une entreprise ou un Etat sont les mêmes depuis l'antiquité. Cessons donc de nous faire peur et de nous impressionner les uns les autres en annonçant que les deux tiers des produits, des connaissances ou des métiers de demain n'existent pas encore aujourd'hui !

Sur bien des plans la France de 2020 ressemblera à celle d'aujourd'hui : les enfants iront dans les mêmes écoles où régneront toujours la craie et le tableau noir, malgré la banalisation des ordinateurs dans les cartables. La domotique n'empêchera pas (hélas pour certains d'entre nous !) le balai d'avoir un grand avenir.

Les qualités individuelles requises par la croissance et la compétitivité des entreprises, dans un contexte de changement,

ne seront pas nécessairement plus élevées en termes de savoirs mais certainement plus exigeantes du point de vue des attitudes et des comportements, du professionnalisme, de l'initiative et de la responsabilité. Ces compétences traditionnelles, liées aux comportements, ne s'exerceront cependant pas dans les mêmes activités. En effet, la structure des emplois par secteur n'a pas fini d'évoluer profondément. (...)

Où sont donc les emplois marchands de demain ? La première réponse qui vient à l'esprit est la suivante : dans les services qualifiés, sous-entendu à haute intensité de matière grise, c'est-à-dire les ingénieurs, les techniciens, les informaticiens et les commerciaux. Ce cliché paraît d'autant plus justifié qu'au palmarès du taux de croissance des emplois par métier, entre les deux derniers recensements de 1982 et de 1990, on trouvait des taux de 300 % à 400 % pour les ingénieurs technico-commerciaux, vendeurs, techniciens d'entretien (hors industrie), chefs de produits, directeurs de marketing, ingénieurs informatiques. Mais il s'agissait de taux de croissance forts sur des effectifs de départ faibles ce qui a conduit au mieux à quelques milliers ou dizaines de milliers d'emplois créés, c'est-à-dire, dix à vingt fois moins en masse que les métiers qui ont connu des taux de croissance plus faibles (50 % à 100 %) sur des effectifs de départ plus importants.



LES POIDS LOURDS DE LA CRÉATION D'EMPLOIS 1982-1994 ET LES ÉVOLUTIONS 1990-1994			
	Évolution 82-90	Évolution 90-94	Total 82-94
SECRÉTAIRES	256 000	- 51 000	205 000
ENSEIGNANTS	145 000	72 000	217 000
INGÉNIEURS INFORMATIQUES	99 000	30 000	129 000
AIDES SOIGNANTS	75 000	57 000	132 000
NETTOYEURS	74 000	124 500	198 500
REPRÉSENTANTS	70 000	39 000	109 000
GARDIENNES D'ENFANTS	70 000	124 500	194 500
TOTAL	789 000	396 000	1 185 000

Source : INSEE, DARES

Dans le palmarès des poids lourds de la création d'emplois, pour cette période 1982-1990, on trouvait en tête les secrétaires (+256 000) alors que la télématique devait pourtant les supprimer ! Venaient ensuite les enseignants du secondaire (+145 000), il fallait des entraîneurs pour la course aux diplômes, les ingénieurs informaticiens (+99 000), les aides soignants (+75 000), les nettoyeurs (+74 000), les représentants (+70 000), les gardiennes d'enfants (+70 000), les ouvriers du tri et de l'emballage (+67 000), les serveurs de cafés et de restaurants (+66 000), les agents de services (+61 000), mais aussi les techniciens de maintenance (+60 000). Pour la plupart, ces emplois n'exigeaient pas de qualification apparente élevée, sanctionnée par un diplôme, mais certainement un haut professionnalisme pour lequel la formation en entreprise est indispensable.

Qu'en est-il depuis ? On ne le saura vraiment qu'après le prochain recensement prévu en 1999. En attendant, les enquêtes menées par l'INSEE sur la période 1990-1994 confirment pour l'essentiel les tendances précédentes avec, en tête du palmarès de la création d'emplois, les emplois du tertiaire, dont seulement 20% nécessitent une formation supérieure longue. Le nombre de secrétaires a certes diminué mais les agents d'entretien, les assistants maternels, les vendeurs, les enseignants, les animateurs sociaux et sportifs, les employés administratifs et les aides-soignants ont progressé de près de 700 000 de 1990 à 1994, période où l'emploi total a stagné. Naturellement, ces données concernent la population active

dans son ensemble tous âges confondus.

En 1995, les données relatives aux jeunes ayant débuté au cours des trois années précédentes mettaient ces mêmes métiers en tête, mais pas dans le même ordre. On trouve ainsi, en première place, les vendeurs et les représentants (122 000), puis les enseignants (110 000), les secrétaires (62 000), les employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie (60 000), les animateurs sociaux et sportifs (54 000), les médecins et assimilés (50 000), etc. Seulement 40% de ces emplois requièrent effectivement des études supérieures longues et on retiendra aussi que la forte augmentation du nombre d'enseignants et de médecins, en principe recrutés pour 35 ans, est financée sur fonds publics.

Bref, pour l'essentiel, les poids lourds de la création d'emplois se trouvent dans le tertiaire.

Cette tendance devrait se renforcer avec le développement des loisirs et le vieillissement de la société française. **Le professionnalisme, c'est notamment bien faire ce que l'on a à faire. Pour cela il faut des gens « bien dans leur peau » et non pas des laissés pour compte de l'échec scolaire.** Nos responsables feraient bien de méditer les conclusions de Mark Blaug : « la grande masse des emplois dans une économie industrielle suppose des compétences acquises sur le tas en quelques semaines et exige, non pas une accumulation de faits et d'idées, mais la capacité d'apprendre en agissant ». Regardons la réalité en face, la surabondance de diplômés et la pénurie de professionnels sévit en France plus



qu'ailleurs. Nos principaux voisins savent que la formation ne suffit pas à la compétence et que l'insertion est en soi formatrice. Selon la belle formule de François Dalle et Jean Bounine : il faut

insérer pour former et non former pour insérer. En d'autres termes, il ne sert à rien de former les chômeurs, il faut d'abord les remettre dans le bain du travail et de l'emploi.

LES PRINCIPALES PROFESSIONS DES JEUNES EN 1995		
Rang	Profession	Effectifs
1	ENSEIGNANTS	91 000
2	VENDEURS	74 000
3	SECRÉTAIRES	62 000
4	EMPLOYÉS ET AGTS MAITRISE DE L'HOTELLERIE	60 000
5	PROFESS. DE L'ACTION SOCIALE, CULTURE, SPORT	54 000
6	MÉDECINS ET ASSIMILES	50 000
7	REPRÉSENTANTS	48 000
8	EMPLOYÉS ADMINISTRATIFS D'ENTREPRISES	44 000
9	OUVRIERS NON QUALIFIES DE LA MÉCANIQUE	43 000
10	CAISSIERS EMPLOYÉS DE LIBRE SERVICE	38 000
11	AGENTS D'ENTRETIEN	36 000
12	COMPTABLES	36 000
13	INFIRMIERS, SAGES-FEMMES	35 000
14	OUVRIERS QUALIFIES DU BATIMENT	33 000
15	PERSONNEL D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE	30 000
16	OUVRIERS NON QUAL. DES INDUST. DE PROCESS	30 000
17	OUVRIERS NON QUALIFIES DE LA MANUTENTION	28 000
TOTAL DES 17 PREMIÈRES PROFESSIONS DES JEUNES		792 000
TOTAL DES POSTES OFFERTS SUR TROIS ANS		949 000

(Jeunes ayant débuté au cours des trois années précédentes) Source : DARES 60 % de ces emplois ne requièrent pas nécessairement un niveau d'enseignement supérieur.



Homme, femme et entreprise : complexité d'une relation

Par Patrick Deschamps, professeur associé à l'INSA de Lyon

Le texte qui suit est rédigé avec le souci d'attirer l'attention, d'inviter à regarder, voire de simplement mettre en lumière quelques difficultés des ingénieurs, sortant de l'école, pour intégrer leur projet personnel au sein de leur projet professionnel.

Sa vocation est de proposer, modestement, de « mettre une petite pierre à la disposition de la construction collective », selon la formule de la page 1 des cahiers Millénaire 3.

Projet personnel ou projet professionnel ?

L'une des idées qui actuellement semblent largement partagées, qui d'une certaine manière sont à la mode, est la nécessité pour un étudiant de forger un projet personnel.

Il n'est aujourd'hui pratiquement pas d'élève qui ne se voit recommander de bâtir un projet personnel afin qu'il y ait adéquation entre ses choix, son cursus, et sa stratégie professionnelle à commencer par la recherche d'un emploi...

Cette volonté d'orienter les choix, en matière de formation et d'emploi, selon l'axe du projet de la personne est emblématiquement représentée par la citation : « il n'est de vent favorable qu'à celui qui sait où aller ».

Les entreprises, les cabinets de conseil, chacun pour la part qui le concerne, recommandent de bâtir un projet personnel sans tarder. On mesurera, en filigrane, à quel point la destinée des jeunes gens doit être conçue et représentée de bonne heure, en comprenant que la demande de projet est présente, très tôt, dans le système éducatif... (dès la classe de troisième les élèves fréquentent le monde de l'entreprise, ou du moins doivent le découvrir, avec comme finalité de commencer à bâtir un projet personnel).

Une ambiguïté fort intéressante - pourtant peu fréquemment soulevée - réside dans l'intitulé du projet. Dans la majeure partie

des cas, on parle en effet de projet « personnel » (« personnel » dans la mesure où le projet est propre à la personne) en sous-entendant que la finalité est d'ordre professionnel. C'est dans les faits proposer aux étudiants de bâtir un projet « professionnel ».

On dit donc projet « personnel » mais on entend en réalité projet « propre à la personne » (souvent décrit en termes professionnels) et décliné sur l'axe professionnel.

Ceci est confirmé par une observation attentive du contenu des projets « personnels » autant que des sujets abordés à l'occasion des entretiens d'embauche.

Tout montre que le projet personnel est principalement décliné en termes de métiers, de carrière, et que l'aspect intimement personnel, se trouve en pratique fortement occulté.

La conduite à tenir n'est ni simple ni facile, d'autant que l'expérience manque évidemment aux intéressés... Aussi cela ne va pas sans poser quelques difficultés, variables selon les personnes, et généralement plus lourdes pour les femmes que pour les hommes.

Les choses ne sont donc pas si simples à mettre en oeuvre, et la mobilité géographique que l'entreprise demande risque fort d'être le premier grincement, manifestation d'une confrontation (par forcément facile) à la réalité...



Les contradictions de la mobilité professionnelle...

Aujourd'hui, quel que soit l'argument invoqué, la mobilité au moins géographique est difficile à refuser. Il existe à cela des raisons multiples et bel et bien réelles : mondialisation, crise économique, internationalisation des entreprises et même des lieux de travail etc..

L'une des recommandations, souvent faites aux étudiants est de ne pas évoquer (sous peine de non-embauche) d'éventuelles difficultés de mobilité voir un refus de se déplacer. On observera que l'aspect « vie familiale » est perçu par les professionnels comme un élément de second ordre qui doit être piloté par la « vie professionnelle ». Dans ces conditions comment un jeune ingénieur peut-il dire la réponse que l'on attend de lui :

« Je suis un professionnel dévoué, impliqué dans la vie et le devenir de mon entreprise. A ce titre je suis prêt à accepter non seulement tous les déplacements mais également à faire preuve de la mobilité géographique voulue... Par ailleurs, Je suis une personne équilibrée et « bien dans ma peau » pour qui la «vie familiale » passe au second plan ».

Comment un tel discours peut-il être crédible ? Aucune entreprise, aucun recruteur ne manquerait d'y discerner une lourde contradiction. Ce que nous désirons

montrer ici, c'est que l'usage consiste à gommer la contradiction, à l'effacer en distordant une partie de la réalité et non à la reconnaître.

Le projet relatif à la personne, celui qu'on pourrait appeler projet « intimement personnel » est souvent bel et bien passé sous silence au profit de considérations plus directement liées au monde du travail. Mais il est également occulté au bénéfice d'une illusion qui est que le salarié négocie seul face à l'employeur un contrat de travail, dans une indépendance et une rationalité totale¹.

Ainsi des éléments qui pourtant sont d'importance, tels la constitution d'une famille, le choix d'un style de vie (maritale ou non) ne sont que rarement pris en compte...

Pourtant dans tous les cas, la connaissance par l'intéressé de son projet « intimement personnel » est nécessaire pour bâtir un projet de vie professionnelle. A défaut, comment faire si la profondeur de l'individu n'entre pas en ligne ?

Ceci offre cependant un aspect positif. En effet, le candidat à l'embauche va décrire un projet axé sur un domaine plus « professionnel » « qu'intimement personnel », et aura ainsi des facilités à en démontrer la cohérence, tant avec les attentes de l'entreprise, qu'avec son cursus².

Plusieurs schémas familiaux...

Premier cas : un célibataire

Pour le célibataire sans attache, la situation est relativement simple³. En revanche, pour les couples constitués, le schéma sera différent selon que les deux membres travaillent ou non.

Deuxième cas : un seul membre du couple exerce une activité professionnelle

Si l'un des conjoints (le mot conjoint est bien-sûr employé au sens large) n'a pas d'activité professionnelle, alors on verra très souvent l'entreprise lui proposer d'accompagner l'autre (le salarié).

Deux observations s'imposent :

- Le conjoint non actif est perçu comme « transportable » avec le salarié déplacé.

¹ indépendance et rationalité juridique : Quelle valeur aurait un contrat de travail signé par un seul des conjoints mais impliquant les deux ? indépendance et rationalité en terme de pouvoir : Quels sont les liens entre l'entreprise et le conjoint du salarié ? Etc..

² En n'abordant que des sujets d'ordre professionnel il est plus aisé de montrer qu'il existe une cohérence forte entre les buts à atteindre et les éléments objectifs qui jalonnent le parcours, tels que : choix des langues étrangères, options scolaires, stages réalisés, diplômes obtenus, spécialisation ...

³ Du moins a-t-on l'illusion que la complexité de la situation se dissipe...



Nous sommes bien dans une logique où le coté professionnel des choses domine les autres secteurs, où le domaine personnel, voire intimement personnel, n'est pas pris en compte ⁴.

Troisième cas : chacun travaille mais n'a pas le même métier

Si chaque conjoint travaille, alors la situation devient plus délicate...

L'usage, la pratique, semblent être de classer selon une grille, selon une échelle de valeur les métiers de chacun et de proposer à celui qui exerce le métier le moins coté de suivre l'autre.

Par exemple on considérera volontiers que le conjoint qui est assistant ou magasinier devra suivre celui qui est ingénieur...

Remarques :

- On notera que la « valeur » attribuée à tel ou tel métier, souffre quand même

quelques réserves de bon sens⁵.

- On déduira de cette pratique que l'intéressé qui exerce le métier le moins valorisé, se voit purement et simplement proposé de sacrifier son activité professionnelle sur l'autel du couple, et qu'il risque par conséquent, de perdre en cette occasion une partie de son identité sociale...

Quatrième cas : chacun travaille et exerce le même métier

Dans le cas d'un couple constitué dès l'école (imaginons un couple d'ingénieurs par exemple) chaque conjoint exerce le même métier que l'autre (ou bien un métier valorisé à même hauteur). Dans ces conditions comment choisir ? Qui sacrifier ?

On voit que la crise menace telle une mécanique armée et, qu'elle est susceptible de se décliner sur tous les fronts : personnel, familial, professionnel et social...

Quelques questions qui viennent d'elles mêmes...

- Dans quelle mesure avoir un conjoint qui exerce le même métier que soi représente un frein à l'embauche ?
- Comment bâtir un projet personnel acceptable, et surtout quel part de projet « intime » y placer ?
- Comment les femmes peuvent-elles aborder le thème de la maternité et notamment des inévitables arrêts de travail ?
 - Comment en situation de recrutement peut-on raisonnablement parler d'un projet personnel qui passe sous silence ce sujet ?
On peut remarquer que si les attentes et le projet « intimement personnel » sont évacués à l'embauche, le gain n'est que temporaire puisque homme ou femme, la confrontation arrivera tôt ou tard.
- Comment les entreprises qui, pour la majeure partie d'entre elles ont un discours clairement orienté sur l'intérêt d'embaucher des candidats équilibrés et « bien dans leurs peaux », n'auraient-elle pas intérêt à accepter une part de singularité chez leurs salariés ? C'est à dire à accepter une perte de contrôle sur certaines zones.
- Comment en terme de gestion des ressources humaines convient-il de valoriser la mobilité ? Quel discours tenir, quelles actions entreprendre ?
- Quel rôle les femmes et les hommes de l'aire urbaine lyonnaise sont susceptibles de jouer dans cette problématique ?



⁴ Serait il nié ?

⁵ Entre autres, comment est établie cette norme ? Quels sont ses présupposés ?

Formation en alternance

Où en est-on dans la région lyonnaise ?

Par Julien Casals, consultant chez Tremplin

Le présent article fait suite à une étude réalisée à la demande du Grand Lyon par le cabinet Tremplin sur le thème de la formation en alternance. Cette étude, qui s'est essentiellement appuyée sur des entretiens menés avec les principaux experts et intervenants de la filière, avait pour objectif de dresser un bilan des enjeux et des pratiques existant dans l'agglomération Lyonnaise en

matière d'alternance, ceci afin de mesurer les potentialités de la région lyonnaise et d'évaluer a priori l'accueil qui pourrait être réservé à des expérimentations dans le domaine de la formation professionnelle. Cet article reprend donc les points clés développés dans l'étude Tremplin, à partir desquels sont proposées des pistes de réflexion.

Le champ de l'étude

L'alternance est un système de formation qui repose sur une approche pédagogique inductive, fondée sur l'acquisition de compétences par l'expérimentation. Dans la pratique, il s'agit d'organiser des périodes d'enseignement général et technique en établissement de formation, alternées avec des périodes de travail en entreprise, où l'apprenant a ainsi la possibilité de confronter ce qu'il a appris avec la réalité du contexte professionnel.

Il convient cependant de délimiter le champ couvert par l'étude. Toute formation scolaire peut en effet être considérée comme relevant de l'alternance si elle inclut dans son déroulement un ou plusieurs stages en entreprise : on parlera alors de formation alternée sous statut scolaire. Cette acception large du terme d'alternance n'a pas été retenue dans le

champ de l'étude, volontairement restreint à la définition stricte de l'alternance sous contrat de travail. Dans ce cadre, le terme de formation en alternance regroupe en réalité deux dispositifs distincts que sont l'apprentissage et la formation continue alternée. Ces dispositifs sont cadrés par la signature d'un contrat de travail entre un jeune et un employeur :

- pour l'apprentissage : un seul type de contrat, le contrat d'apprentissage.

- pour la formation continue alternée, trois types de contrats différents : le contrat de qualification, le contrat d'adaptation et le contrat d'orientation.

Il est important de préciser que la formation en alternance, quel que soit le contrat qui la régit, est aujourd'hui réservée aux jeunes de moins de 26 ans.



Les atouts de la région lyonnaise

- **Les choix de la Région Rhône-Alpes**

La politique de la Région Rhône-Alpes en matière d'apprentissage¹, définie dans le cadre du PRDF², s'est clairement orientée, depuis 1987, vers un développement qualitatif plutôt que quantitatif (voir tableau). Ceci passe essentiellement par un constant

contrôle des flux, qui ne peut se faire qu'en travaillant étroitement avec les professionnels et le système éducatif (branches professionnelles, chambres consulaires et Education Nationale). Ce travail collectif a permis de fixer, année après année, des objectifs de développement correspondant

aux besoins des entreprises. Deux mesures en particulier illustrent la spécificité de la politique Rhône-Alpine :

- un financement contrôlé : alors que la plupart des régions subventionnent a posteriori les CFA en comblant, une fois leur budget consommé, les manques qui apparaissent, Rhône-Alpes définit d'abord, pour l'année à venir, les besoins dans chaque secteur d'activité et attribue aux

CFA un droit de tirage pour un nombre limité d'apprentis ;

- une implication de tous les partenaires dans le dispositif : en créant le système des UFA dès la fin des années 80 (qui fut ensuite repris dans la Loi quinquennale de 93), la Région a expérimenté et mis en place un dispositif très souple qui amène les partenaires à travailler de manière concertée.

Le tableau suivant détaille la répartition de l'apprentissage par régions. On voit notamment que si Rhône-Alpes apparaît en 2ème position après l'Ile de France pour le nombre de ses apprentis, elle arrive en 16ème place dans le classement du nombre d'apprentis rapporté au nombre d'habitants.

Régions	Nbre d'apprentis*	Nbre d'habitants**	Nbre d'apprentis pour 1000 habitants
Bourgogne	10186	1286184	7,92
Pays de la Loire	23432	3079186	7,61
Poitou-Charentes	12087	1600390	7,55
Alsace	12258	1635093	7,50
Haute-Normandie	12047	1747831	6,89
Basse-Normandie	9195	1396238	6,59
Centre	15666	2392845	6,55
Franche-Comté	7187	1103238	6,51
PACA	26097	4328032	6,03
Auvergne	7713	1317839	5,85
Lorraine	13021	2299919	5,66
Midi-Pyrénées	12924	2452715	5,27
Picardie	9474	1822507	5,20
Aquitaine	14486	2817325	5,14
Languedoc Roussillon	10681	2149937	4,97
Rhône-Alpes	26571	5417379	4,90
Champagne-Ardenne	6424	1346390	4,77
Corse	1155	250634	4,61
Limousin	3196	719606	4,44
Bretagne	13925	3135650	4,44
Ile de France	47730	10788318	4,42
DOM TOM	6273	1459215	4,30
Nord-Pas-de-Calais	15105	3968136	3,81
France entière	316833	58514607	5,41

* Effectifs d'apprentis en 1996-97 dans les CFA, source Repères et références statistiques sur les enseignements et la formation, éditions DEP 1997

** Source Insee recensement 1990

1. Depuis le transfert de l'Etat vers les Régions des compétences concernant l'enseignement et la formation, la politique en matière d'apprentissage est définie par le Conseil Régional. En revanche, celui-ci n'intervient pas dans les dispositifs de la formation continue en alternance (qualification, adaptation et orientation), dont les politiques relèvent des seules branches professionnelles, à l'intérieur du cadre législatif défini et contrôlé par l'Etat.
2. Plan régional de développement des formations des jeunes, qui définit les orientations de la Région en matière de formation initiale et continue des jeunes.



● Le système des UFA

En 1987, la Région Rhône-Alpes a créé, en partenariat avec les branches professionnelles et l'Education Nationale, les Unités de Formation par Alternance (les UFA). Le principe consiste à ouvrir des unités de formation dans des établissements existants (lycées professionnels et techniques) plutôt que de mobiliser de nouvelles ressources (bâtiments, équipement techniques et équipes pédagogiques). L'utilisation des moyens existants permet de limiter considérablement les investissements, et donne une très grande souplesse, puisque peuvent être décidées sans contrainte des ouvertures ou des fermetures en fonction des besoins de la profession. Les flux, la sélection des élèves, les financements sont gérés par un CFA sans murs, qui représente la profession. Le CFA sans murs passe un accord avec les établissements dans lesquels il choisit d'implanter des UFA : les choix pédagogiques sont ensuite décidés en concertation entre la branche professionnelle et les équipes de l'Education Nationale de chaque établissement. Les avantages de ce système sont nombreux :

- Il permet une plus grande souplesse et garantit une meilleure adéquation entre le volume des jeunes formés et les besoins de la profession ;
- Le travail en concertation permet un enrichissement réciproque des partenaires, qui ont appris à mieux se connaître et à faire fi d'un certain nombre de préjugés ;
- Les jeunes apprentis sont généralement fiers de leur statut et apprécient la confrontation et les échanges avec les autres élèves qui suivent une formation scolaire.

De nombreux CFA sans murs sont ainsi recensés autour de Lyon :

- Les CFA de branche, pour les branches professionnelles les plus importantes : l'IFAI (métallurgie), l'IFRIA (alimentaire), le CIRFAP (plasturgie), l'IFAIP (chimie), l'IFBTP (bâtiment).
- Un CFA sans murs interprofessionnel : l'IFIR
- Un CFA sans murs pour les formations supérieures : FORMASUP Lyon

La Région comptabilisait, en 1996, 214 UFA sur l'ensemble de son territoire.

Notons que le cas de FORMASUP est un peu particulier, puisqu'à la différence des autres CFA sans murs, les responsables de branches y côtoient les représentants des universités et grandes écoles (le conseil d'administration de FORMASUP est composé de 12 universitaires et 12 représentants des entreprises).

Le système Rhône-Alpin des UFA, au départ expérimental, a fait ses preuves au point qu'il a été repris dans la Loi quinquennale du 20 décembre 1993 pour inciter d'autres régions à l'utiliser. A ce jour, Rhône-Alpes reste cependant très en avance, puisque la plupart des autres régions n'ont pas réussi à mettre en place ce dispositif.

● Une économie dynamique et un outil de formation performant

Il est évident que le développement de l'apprentissage ne peut se faire, quelle que soit la politique impulsée par les partenaires, que si les besoins existent du côté des entreprises. Le potentiel économique de la région Lyonnaise est donc un atout déterminant pour le développement de l'alternance. En outre, le territoire du Grand Lyon accueille un appareil de formation performant et très diversifié : de nombreux CFA y sont implantés, préparant à tous les niveaux de diplômes. Un exemple de ce dynamisme : l'implantation à Lyon de la SEPR, dont la création remonte à 1864, reconnue depuis longtemps comme le premier établissement français de formation professionnelle (la SEPR en quelques chiffres : 5000 élèves, apprentis ou stagiaires recrutés dans toute la France pour certaines disciplines, 65 métiers enseignés sur 9 sites différents, 375 salariés, plus de 100 millions de budget).

Outre une politique volontariste et de fortes potentialités, un certain nombre d'actions font la preuve du dynamisme local en matière d'alternance.



● Quelques initiatives intéressantes

La formule « 1 + 1 » de l'IUT Lyon II

Depuis 1992, l'IUT de l'université Lumière Lyon II a mis en place un dispositif original appelé « 1+1 » : le jeune obtient son DUT en 2 ans, la première année en formation scolaire, la deuxième année en apprentissage. Pendant sa première année, l'étudiant s'intègre dans un groupe de projet qui lui permet de formaliser progressivement son propre projet professionnel. Au mois de février de la première année est organisé un forum, où les étudiants viennent à la rencontre des entreprises qui pourront les accueillir en stage puis en année d'apprentissage. Suite à ce forum, les entreprises et les étudiants font des listes de vœux : les responsables de l'IUT les confrontent et attribuent à chaque entreprise un étudiant. Au mois d'avril de la première année, les étudiants partent en stage dans l'entreprise qui les accueillera l'année suivante en apprentissage : ce stage est conçu comme un stage d'essai mutuel, au terme duquel les parties peuvent décider de poursuivre ou non leur relation. Il s'agit donc d'un dispositif original, dans le sens où il ne s'appuie pas sur une concertation branches professionnelles / Education Nationale de la même manière que dans le système des UFA.

Le diplôme « Turbo » de l'université Lyon II

La formule du diplôme « Turbo » consiste à repérer et réorienter des jeunes qui, inscrits dans un parcours scolaire, vont manifestement à l'échec. C'est notamment le cas de nombreux étudiants inscrits à l'université dans des DEUG qui préparent à des études longues et où les débouchés sont rares : beaucoup de ces étudiants, mal orientés, réalisent en 1ère ou 2ème année de DEUG qu'ils se sont trompés de voie. La formule « Turbo », mise en place à l'université Lyon II, consiste à repérer ces jeunes et à leur proposer de préparer un Bac Pro en un an, avec l'assurance de trouver un travail à la sortie.

Le contrat de progrès

La CCI de Lyon, la Chambre Régionale de Métiers et un certain nombre de CFA sollicitent depuis plusieurs années la Région

Rhône-Alpes pour l'inciter à la mise en place et au financement d'une charte de qualité des formations par apprentissage, dans le cadre d'un contrat intitulé « contrat de progrès ». Ce contrat fixe notamment plusieurs objectifs :

- une meilleure formation des formateurs de CFA, qui repose sur un travail mené en partenariat par l'ensemble des CFA consulaires, avec l'appui du SAIA (service académique de l'inspection de l'apprentissage) : il s'agit de former les formateurs des CFA, en les sensibilisant par exemple aux évolutions des métiers qu'ils enseignent. La SEPR joue un rôle moteur dans ce dispositif.
- une meilleure prise en compte des acquis du jeune (« adapter la formation au jeune plutôt que l'inverse ») : l'objectif est de permettre au CFA de prendre en compte la diversité croissante des jeunes au sein d'une même classe. Ceci signifie par exemple que le CFA peut adapter, en fonction du profil des élèves, le volume d'heures enseignées dans les matières générales ou techniques. Il s'agit également de prévoir et moduler en amont la durée même du contrat d'apprentissage pour chaque jeune.
- la mise en place d'un contrôle en cours de formation, ce qui implique la prise en compte dans la validation de l'examen des acquisitions faites dans l'entreprise (ce qui n'est pas aujourd'hui le cas, puisque le diplôme de l'apprenti est obtenu avec le même examen que les élèves en formation scolaire). Ce contrôle continu permet non seulement de valider les acquis professionnels du jeune, mais aussi de vérifier que l'entreprise joue correctement son rôle d'encadrement et de formation.

La présentation de la politique et des actions menées en Rhône-Alpes montre donc que le Grand Lyon dispose d'atouts incontestables pour la poursuite d'un développement en faveur de la formation professionnelle par alternance. Ce développement doit-il se prolonger de manière mesurée et progressive comme cela fut le cas jusqu'à présent, ou doit-il prendre un tour plus spectaculaire dans le cadre d'une politique du « tout alternance » ?



Les vertus de la formation en alternance

La formation en alternance connaît en France, et Lyon ne fait pas exception, un nouvel essor depuis 1993 reposant essentiellement sur une forte progression de l'apprentissage (les contrats de qualification et d'adaptation sont en baisse depuis cette date). Il faut y voir une conséquence directe des incitations de la part des pouvoirs publics : c'est en 1993 qu'apparaissent des mesures de promotion de l'apprentissage telles que la prime à l'embauche, la forte hausse des indemnités de formation, la simplification des procédures, etc. Cette volonté fait suite à une prise de conscience politique, où, à partir de la fin des années 80, l'alternance a été considérée comme une voie privilégiée dans la lutte contre le chômage des jeunes. Afin de mieux comprendre les raisons de cette impulsion, il faut ici rappeler les principaux bienfaits de la formation en alternance.

- Bénéficiant déjà d'une expérience professionnelle, les jeunes sont mieux armés pour trouver un emploi. Les études réalisées par différentes branches professionnelles sur l'insertion des jeunes suite à une formation en alternance font état de chiffres le plus souvent très significatifs. Il faut signaler à cet égard l'étude menée par la Direction Régionale du Travail, portant sur l'insertion des jeunes issus d'un contrat de qualification (sur la base d'un échantillon de 10 000 jeunes de la région) et dont les résultats en matière d'insertion professionnelle sont particulièrement encourageants.

- L'apprenant est l'acteur principal de sa

formation : il est plus impliqué et donc plus motivé. Malgré un investissement beaucoup plus lourd pour les jeunes (puisqu'ils doivent en parallèle suivre les cours scolaires et travailler en entreprise), on constate, lorsqu'on les compare aux élèves en formation scolaire, des taux de réussite aux examens supérieurs chez les élèves en alternance.

- L'alternance permet l'accès à la formation à des jeunes dont les compétences et les aptitudes ne sont pas exploitées ou mises en valeur par le système scolaire traditionnel.

- L'alternance permet, mieux qu'aucun autre type de formation, l'acquisition de compétences dans les métiers à forte composante gestuelle ou pratique.

- L'alternance a pour vocation la transmission de savoirs, comme la formation scolaire, mais elle développe également un « savoir être », dans le sens où elle apprend aux jeunes comment se comporter dans un contexte professionnel : c'est le rôle de « sociabilisation » de l'alternance, qui sera plus ou moins vérifié selon le niveau des formations ou des jeunes.

- L'alternance conduit à une plus grande responsabilisation et à une meilleure implication des entreprises dans la formation des jeunes.

- Les échanges entre professionnels et équipes pédagogiques conduisent à un enrichissement réciproque, et entraînent un rapprochement entre le système éducatif et les entreprises.



Pour un développement mesuré de l'alternance

● Les limites d'un développement massif

Ces nombreux avantages font de l'alternance un dispositif particulièrement adapté au contexte de la formation professionnelle. Pourtant, elle est utilisée de manière inégale selon les secteurs d'activités, et il reste de nombreux domaines de métiers où la formation professionnelle reste très majoritairement sous statut scolaire. On peut donc légitimement

souhaiter, dans une double logique d'une meilleure adéquation de la formation aux besoins réels des entreprises et d'une lutte contre le fléau du chômage, que se développe de manière plus significative la formation en alternance.

Il n'apparaît pas pour autant souhaitable de céder à la mode du « tout alternance », que défendent notamment ceux que séduit le système Dual qui prévaut en



Allemagne. La première raison de cette prudence, teintée de réalisme, a trait à la culture française et en particulier à celle de ses entreprises. L'Allemagne peut en effet faire figure de modèle en la matière, dans la mesure où le fort développement de l'apprentissage qui caractérise ce pays (60 à 70 % des jeunes allemands se forment par apprentissage) correspond à un faible taux de chômage chez les jeunes. Mais la réussite de ce modèle repose sur un large consensus des partenaires sociaux et sur une très forte implication des entreprises, qui choisissent de contribuer financièrement à la formation des jeunes. D'ailleurs, l'enthousiasme qu'a longtemps suscité ce modèle est aujourd'hui émoussé par la crise qu'il traverse : l'implication des entreprises, qui repose sur le volontariat, reste fortement corrélée à leur taille. 94 % des entreprises de plus de 500 salariés mais seulement 36 % de celles qui ont moins de 10 salariés forment des apprentis. Alors que deux tiers des jeunes allemands entreprennent un apprentissage, à peine un tiers des entreprises sont impliquées³. Ces inégalités entament fortement le consensus des partenaires sociaux sur la formation.

En France, la situation est tout à fait différente, puisque l'alternance est très majoritairement utilisée par les petites entreprises (En 1997, dans le département du Rhône, 78,9 % des contrats d'alternance sont enregistrés dans des entreprises de moins de 50 salariés, alors que celles-ci représentent 54,4 % des effectifs salariés du secteur marchand. Les entreprises de 50 à 100 salariés, qui pèsent 12,9 % des effectifs, représentent 5,9 % des contrats enregistrés ; celles de plus de 100 salariés, où travaillent 32,7 % des effectifs salariés, totalisent 15,3 % des contrats⁴. Ce phénomène s'explique en particulier par l'implication des entreprises artisanales entretenant depuis longtemps une forte culture de l'apprentissage qui reste prédominante aujourd'hui, les grandes

entreprises ne s'étant intéressées que très récemment à ce type de formation. Si l'on considère le cas particulier de l'apprentissage, qui reste la forme la plus développée de l'alternance, on s'aperçoit que les trois quarts des contrats d'apprentissage sont signés dans des secteurs totalisant moins du quart des effectifs salariés du secteur marchand. Les secteurs dans lesquels l'apprentissage se développe le plus sont : l'artisanat agro-alimentaire (boulangeries, pâtisseries, charcuteries), certaines spécialités du commerce de détail (boucherie, pharmacie, fleurs), la coiffure, l'hôtellerie-restauration, la réparation et le commerce automobile ainsi que les travaux de couverture, d'installation et de finition dans le bâtiment (63 % des apprentis appartiennent à ces secteurs, qui pèsent 13 % des salariés du secteurs marchands). Ces disparités doivent être précisées dans la mesure où elles augurent mal d'un engagement responsable de l'ensemble des entreprises, pourtant nécessaire à un développement massif de l'alternance.

D'autres raisons peuvent être avancées pour justifier un développement mesuré :

- Tous les jeunes n'ont pas le profil, les compétences ou la motivation nécessaires à une formation en alternance.
- Certaines compétences ou certains savoir-faire s'acquièrent de façon plus adaptée dans le cadre d'une formation scolaire (exemple : si les compétences d'un vendeur ou d'un boulanger se construisent avant tout sur le terrain, celles d'un électronicien s'appuieront davantage sur une solide formation théorique).
- Toutes les entreprises ne sont pas prêtes ou aptes à accueillir des jeunes en formation alternée

Ce dernier point est particulièrement important, dans la mesure où **la réussite de la formation est en grande partie liée à l'implication de l'entreprise dans l'objectif de formation, qui trouve sa traduction dans la qualité de son tutorat**⁵. On pourra à ce

3. Le chômage des jeunes, une fatalité ? Séminaire de la Fondation Friedrich Ebert et de l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse du 2/10/1997 à Paris.

4. Chiffres communiqués par la DDTEFP du Rhône.

5. Le tuteur, ou maître d'apprentissage, est la personne chargée, au sein de l'entreprise, d'encadrer le jeune tout au long de sa formation.

propos regretter la disparition de l'agrément, autrefois délivré aux entreprises jugées aptes à accueillir des apprentis, et supprimé par la Loi quinquennale de 1993. Afin de répondre aux exigences d'un encadrement de qualité, de nombreux partenaires - branches professionnelles, chambres consulaires et OPCA interprofessionnels - ont engagé des travaux pour la formation des tuteurs et pour favoriser le rapprochement entre entreprises et établissements de formation.

Il est difficile à ce stade de parler de l'alternance sans se pencher sur le cas particulier de chaque branche professionnelle, puisque les pratiques constatées - en matière de formation, d'accueil des jeunes dans les entreprises, de financement... - diffèrent selon l'organisation de la branche et le type d'entreprises qu'elle fédère.

Les formations en alternance sont d'autant plus positives, dans leurs effets et dans leur mise en place, que les professions sont organisées et que leurs représentants jouent un rôle de régulateur : c'est par exemple le cas de la métallurgie, de l'imprimerie, de la pharmacie, de l'automobile, de l'alimentaire, du bâtiment... Quand au contraire la profession n'est pas suffisamment organisée et représentée, des dérives peuvent être constatées. Ainsi, les professions de la coiffure, de l'esthétique ou de l'hôtellerie-restauration sont souvent dénoncées pour les pratiques de leurs entreprises, dont les motivations pour l'alternance auraient essentiellement trait à la perspective d'une main d'œuvre à bon marché.

Quoi qu'il en soit, ces différences entre professions font apparaître la nécessité d'un partenariat et d'une intervention équilibrée des parties prenantes (pouvoirs publics et branches professionnelles), pour un développement progressif de l'alternance :

- laisser trop de pouvoir et d'autonomie aux seuls professionnels risquerait de favoriser les dérives pour les branches les moins structurées et surtout de créer un déséquilibre entre les professions ;
- ne pas les impliquer suffisamment dans les décisions aboutirait à des formations en complet décalage avec la réalité des besoins des entreprises.

Ce développement ne pourra cependant pas se faire sans une amélioration de l'information en direction des jeunes.

● Améliorer l'information des jeunes

Aussi étonnant que cela puisse paraître dans le contexte économique actuel, certaines branches professionnelles ne trouvent pas suffisamment de candidats pour occuper des métiers précis, le plus souvent dans les activités de production. En parallèle, de nombreuses entreprises voient arriver sur le marché du travail des jeunes dont la formation, même de haut niveau, ne correspond pas avec les besoins du marché de l'emploi.

Il apparaît tout d'abord que la diversité et l'éparpillement des sources d'informations sur l'alternance réduisent considérablement, pour un jeune que ce type de formation pourrait intéresser, les chances d'être correctement informé et orienté. **La multitude des relais possibles constitue aujourd'hui un véritable dédale dans lequel il paraît bien difficile de se retrouver.** On recense notamment, parmi les organismes susceptibles de guider les jeunes vers l'alternance : les missions locales, les Chambres consulaires (la Chambre de Métiers a ainsi mis en place des centres d'aide à la décision, où sont accueillis les jeunes), les Espaces Jeunes de l'ANPE, les CIO (centre d'information et d'orientation) et CUIO (centre universitaire d'information et d'orientation), les antennes de l'ONISEP, le CRIJ (centre régional d'information jeunesse) et ses BIJ (bureau d'information jeunesse), etc. Les différents partenaires cherchent aujourd'hui des solutions pour simplifier ce réseau.

L'orientation scolaire fait également l'objet de vives critiques émises par certains représentants des branches professionnelles. Le reproche le plus fréquent concerne la méconnaissance, de la part des personnes chargées de l'orientation, des métiers et des besoins des entreprises. Une meilleure information grâce à des échanges et des réunions de travail où se rencontrent professionnels et responsables de l'orientation : c'est la solution qui a été logiquement envisagée par certains. Une autre difficulté apparaît alors : les établissements scolaires proposant des formations professionnelles, qui



sont un relais très important pour l'orientation des jeunes, auraient tendance à orienter les jeunes en fonction de leurs propres besoins.

En réponse à ces critiques, les responsables de l'Education Nationale - et de nombreux autres interlocuteurs sont tout à fait conscients de ce phénomène - constatent qu'il est bien difficile d'aller à l'encontre de la volonté des jeunes et des familles. **Plus qu'un problème d'orientation, il semble que se manifestent ici les conséquences d'une société qui a trop longtemps dévalorisé les métiers manuels.**

Ces problèmes sont également liés à un manque d'anticipation des entreprises, qui constatent au dernier moment des besoins de main d'œuvre formée et expérimentée. Ce manque d'anticipation varie selon la taille et l'activité des entreprises : il est plus difficile aux petites structures ou aux entreprises caractérisées par une activité de sous-traitance de prévoir leur évolution à moyen ou long terme.

Enfin, il est difficile de parler du développement de l'alternance sans évoquer les récentes évolutions du niveau des diplômes et qualifications préparés.

- **Se prémunir d'une dérive élitiste**

Longtemps réservé aux bas niveaux de qualification, l'apprentissage est devenu

progressivement, depuis 1987, accessible aux niveaux supérieurs. Si bien qu'aujourd'hui, tous les niveaux de diplômes peuvent être préparés par apprentissage, du CAP au diplôme d'ingénieur, en passant par les bacs professionnels, les BTS ou les DUT (12,1 % des diplômés préparés par les apprentis dans le département du Rhône étaient équivalents ou supérieurs au niveau 3 en 1997, contre 10,9 % en 1996). Cette ouverture a largement contribué à faire évoluer l'image de l'apprentissage, et elle est jugée favorablement par l'ensemble des intervenants de la filière. Cependant, il semble qu'il soit aujourd'hui nécessaire de prendre garde à ne pas trop développer les niveaux de diplômes supérieurs au détriment des niveaux 5 ou 4, qui restent les priorités de la plupart des branches professionnelles. Cette dérive élitiste, si elle devait se produire, aurait pour conséquence de dévoyer l'une des vocations essentielles de l'alternance, à savoir la possibilité offerte aux jeunes les moins adaptés au système scolaire traditionnel d'acquérir une formation professionnelle et d'accéder à l'emploi. De même, les contrats de qualification préparent à des niveaux de plus en plus élevés, mais la montée du niveau de formation des jeunes ne s'accompagne pas d'une hausse comparable des qualifications des emplois qu'ils occupent.

Des pistes de réflexion

L'agglomération lyonnaise, s'inscrivant dans une région particulièrement novatrice en matière de formation professionnelle par alternance, dispose aujourd'hui d'un fort potentiel pour un développement soutenu des dispositifs existants. De fait, les acteurs locaux de l'alternance, clairement identifiables, forment aujourd'hui un réseau structuré et travaillent dans un esprit de concertation jugé positif et constructif. **Certaines améliorations peuvent à court ou moyen terme être envisagées localement : meilleure information des jeunes et des entreprises, formation des formateurs, formation des tuteurs, adaptation des cursus à la variété des profils des jeunes, prise en compte dans la validation des diplômes des acquisitions faites dans l'entreprise.** Il faut toutefois préciser que les

parties prenantes en présence sont déjà impliquées dans des réflexions et des actions concrètes sur ces différents points. D'autres changements plus profonds dépendent des directives de l'Etat, et peuvent difficilement trouver une application locale : ils concernent l'éligibilité des publics pouvant bénéficier de l'alternance (notamment l'accès des contrats aux plus de 26 ans) et le financement des dispositifs (il est depuis quelques années question de fondre les modes de financement des contrats de qualification et d'apprentissage). Dans l'attente de ces réformes, Lyon reste un terrain particulièrement propice à toutes les expérimentations qui, comme les UFA en leur temps, pourront ensuite donner une impulsion aux orientations nationales concernant l'alternance.

Les personnes interrogées pour réaliser cette étude sont :

Nicole BOUILLOT, AFPA ; Joëlle CLAVERT, Chambre de Métiers de Lyon ; Alain COURBIS, Région Rhône-alpes ; Dominique DOUVRE, CCI de Lyon ; Philippe d'ENTREVAUX, AGEFOS PME ; Bernard FALK, CCI de Lyon ; M. FAYOLLE, Région Rhône-alpes ; Mme FIAMOR, RALIA ; Luc FLEURET, Chambre Régionale de Métiers ; Marcel FONTBONNE, CIRFAP ; Jocelyne FOURNIER, IFIR / FORMASUP ; Jean-Marie FRANCOIS, UDIMERA ; Mme FROMENTIN, DDTEFP ; Hervé GALTAUT, GIPRA ; Maurice GUIGARD, UNIRET ; M. MARTIN, Rectorat de Lyon ; Evelyne LEYENDEKER, Catherine MBAYE, OPCAREG ; Michel PERRIN, UNIRET ; Jean POULET, Chambre de Métiers de Lyon ; Michel PUTZ, IFBTP Rhône-alpes ; Paul ROUSSET, IUT Lumière ; Renée SAGE, DRTEFP ; Maison de la Chimie ; Emile ZEIZIG, SEPR.



Vers de nouvelles formes de travail

Expérimentations dans la région lyonnaise

par *Emile Hooge, consultant chez Tremplin.*

Cette contribution s'appuie sur une étude réalisée à la demande du Grand Lyon par la société Tremplin. Dans une démarche prospective qualitative, elle vise à comprendre les enjeux du travail à partir des avis d'experts qui interviennent dans ce domaine sur le territoire du Grand Lyon (organisations patronales, syndicats, organismes publics, associations, entreprises...).

Le sujet qui est au coeur des débats aujourd'hui est la réduction du temps de travail car c'est un des leviers d'action choisis par le gouvernement pour s'attaquer au chômage (lois de Robien et Aubry). Mais au delà des débats, entreprises et salariés sont confrontés à ces questions sur le terrain, dans leur activité quotidienne.

Afin d'élargir cette réflexion prospective, il faut dépasser la simple question de la réduction du temps de travail. Pour le système-travail dans son ensemble, les lois sont une variable d'action, le temps légal du travail est une grandeur mesurable, mais beaucoup d'autres variables interviennent, beaucoup d'autres règles et référentiels doivent être pris en compte

(accords négociés, contrats, modes d'organisation, normes informelles...).

En fait, le système-travail est en pleine mutation, de nouveaux repères sont en train de se construire. Cette mutation est orientée par les attentes des individus (mode de vie, revenus, position sociale...), par la volonté des entreprises (productivité, rentabilité, flexibilité...) mais aussi par la vocation de la collectivité à assurer une certaine cohésion sociale. Des formes de compromis doivent être trouvés pour maintenir une certaine cohérence à l'ensemble du système.

Si l'on étudie ce système-travail au niveau d'un territoire, il est possible d'analyser les formes de compromis locales qui émergent. Il s'agit d'identifier les acteurs influents qui structurent et participent au fonctionnement du système.

Ainsi, on peut comprendre comment les acteurs lyonnais se sont appropriés les dispositifs gouvernementaux concernant la réduction du temps de travail. De même, diverses initiatives qui proposent de nouvelles manières de travailler peuvent être repérées.



1. La réduction du temps de travail

Il existait déjà des accords collectifs négociés qui prévoyaient au niveau d'une branche professionnelle ou d'une entreprise, la diminution du temps de travail par rapport à la durée légale de 39 heures. Sous l'effet incitatif de la loi de Robien, un plus grand nombre d'entreprises ont entrepris cette démarche d'Aménagement et Réduction du Temps de Travail (ARTT). Elle devrait se

généraliser avec l'application de la loi Aubry. En effet, le gouvernement cherche à promouvoir une réduction du temps de travail accompagnée d'une réorganisation du travail. L'objectif devrait être de répondre aux enjeux de tous les acteurs concernés (réduction du chômage, amélioration de l'efficacité des entreprises et satisfaction des salariés).

1.1. Un double dispositif de soutien à l'ARTT

La loi de Robien a instauré un premier dispositif de soutien financier à l'ARTT au niveau national pour inciter à la création d'emplois. Pour compléter ce dispositif, la Région Rhône-Alpes a choisi :

- d'aider à la création d'emplois en soutenant la réduction et la réorganisation du temps de travail (aide financière) ;
- de coordonner avec l'Etat et les partenaires sociaux, les dispositifs d'aides existants ;
- de financer alors avec l'Unedic, un dispositif simple d'exonération totale ou partielle des charges d'assurance chômage ;
- d'apporter aux entreprises un accompagnement « sur mesure » au cas par cas.

L'accompagnement des entreprises : le rôle clé d'ARAVIS

Pour apporter une valeur ajoutée supplémentaire à l'aide financière provenant de l'Etat et de la Région, cette dernière a mis au point un dispositif original et très efficace d'assistance technique auprès des entreprises.

Ce dispositif est piloté par ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale). C'est un organisme géré paritairement par les organisations patronales et les syndicats de salariés, financé par la Région Rhône-Alpes, la Préfecture de Région et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Il est spécialisé dans la médiation sociale et l'approche globale des questions de travail (conditions de travail, organisation, gestion des compétences...) et peut intervenir directement auprès des entreprises sur ces points. Dans le dispositif mis en place par la Région, ARAVIS possède également un rôle de tête de réseau pour gérer l'action de 30 cabinets de conseil sélectionnés pour ces missions.

ARAVIS cherche à promouvoir une action globale sur le travail dans l'entreprise, dans le

cadre des incitations légales et financières :

« Le rôle d'ARAVIS est de changer le regard que les entreprises portent sur l'emploi. Il s'agit de partir d'une opportunité liée à la loi sur la réduction du temps de travail, pour faire émerger une proposition de réorganisation, de reconception du travail, issue d'une négociation collaborative avec tous les partenaires sociaux. »

Les entreprises concernées par une éventuelle réduction du temps de travail peuvent bénéficier d'une mission de diagnostic et d'accompagnement réalisée par ARAVIS et son réseau de consultants. La gratuité du diagnostic valorise la position d'impartialité que revendique ARAVIS dans son action :

« ARAVIS a un souci de la culture gagnant-gagnant, les salariés comme les chefs d'entreprises doivent avoir confiance dans le caractère objectif et constructif de notre diagnostic. Ainsi ils peuvent initier des négociations réellement bénéfiques. »

Depuis l'entrée en vigueur du dispositif d'aide publique à la réduction négociée du temps de travail dans le département du Rhône, une soixantaine de conventions ont été signées (280 dans la Région Rhône-Alpes).

Globalement, la démarche qualitative d'ARTT qui a été menée dans la Région recueille l'approbation de presque tous les interlocuteurs car, sur le fond, il permet :

- le développement et la préservation de l'emploi ;
- le suivi collectif de la réorganisation du travail (comités paritaires de pilotage) ;
- la réorganisation du travail dans les entreprises et amélioration de l'efficacité ;
- l'amélioration des conditions de travail ;
- le développement du dialogue social (identification ou création d'interlocuteurs réels) ;
- l'introduction d'une réflexion à long terme (emploi, rentabilité...).



1.2. Les critiques et les limites de ces dispositifs

Le bilan positif de l'ARTT est cependant soumis à quelques critiques en ce qui concerne sa mise en oeuvre.

Certaines critiques émanent de chefs d'entreprises qui ne voient pas dans la réduction du temps de travail d'intérêt direct pour leurs entreprises. En effet, une analyse purement micro-économique de l'ARTT prend en compte :

- une augmentation prévisible des coûts de production : ces coûts peuvent être liés aux compensations de salaire que déciderait l'entreprise dans le cadre de la négociation avec les salariés. Il peut s'agir également des coûts liés à l'embauche et à la formation de nouveaux salariés ;

- la modifications de l'organisation de la production afin d'obtenir une meilleure productivité et ainsi compenser certains coûts liés à la réduction du temps de travail.

Selon les cas, des entreprises peuvent donc tirer profit de l'ARTT (surtout si elles bénéficient d'aides publiques), d'autres y voient beaucoup moins d'intérêt.

Du point de vue des salariés, la réduction du temps de travail risque de modifier leurs conditions de travail. Les changements de rythmes du travail peuvent poser de graves problèmes psychologiques (stress...), sociaux (vie familiale affectée) ou physiques (troubles liés à des cadences élevées ou aux modifications des plages de repos...). Les organisations syndicales jouent alors leur

rôle de mise en garde contre les effets à long terme ou indirects (absentéisme, troubles sociaux...) préjudiciables aux salariés comme aux chefs d'entreprises.

Les négociations qui portent sur l'ARTT risquent également d'être en partie décrédibilisées par des comportements trop revendicatifs de la part des syndicats, ou bien, peu constructifs de la part de certains chefs d'entreprises qui ne tiendraient par leurs engagements d'embauches ou qui chercheraient à profiter de subventions sans réelle nécessité.

Enfin, les employeurs et les salariés ont souvent une mauvaise connaissance des dispositifs juridiques concernant le temps de travail. L'intervention de la DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) ou d'un organisme d'accompagnement (ARAVIS, experts des organisations patronales ou syndicales) peut donc être très utile dans l'élaboration des accords afin d'assurer leur validité et leur applicabilité.

Les dispositifs de réduction du temps de travail qui viennent d'être évoqués ne doivent pas être considérés comme de simple outils destinés à lutter contre le chômage. Ils sont parties intégrantes d'une mutation générale du système-travail qui s'accompagne d'un réel changement social. Les conceptions que l'on se fait du travail sont en train de changer.



Quelques craintes à propos de la loi Aubry

La loi Aubry ajoute de nouvelles craintes par rapport aux dispositifs antérieurs.

Elles concernent en premier lieu la date limite fixée qui apparaît comme une contrainte au bon déroulement du processus de négociation. « Un processus de réduction du temps de travail, ça prend du temps, plusieurs mois s'écoulent entre les premières réflexions et la signature d'un accord. Si on fixe une date limite, cela va bousculer les gens qui ne prendront pas le temps de mener une négociation efficace et bénéfique pour tous. La loi Aubry va forcer les gens à aller trop vite, tous les gens qui travaillent sur ces accords pour que ça se passe bien seront débordés, c'est le cas d'ARAVIS, des organisations patronales et des syndicats. »

Le deuxième sujet de controverse est le caractère obligatoire de la mesure qui représente un frein aux libres négociations.

« Elle est fondée sur le principe d'une baisse autoritaire et généralisée de la durée du travail, qui ne tient aucunement compte des conditions réelles de travail de chaque entreprise. Dans chaque entreprise, patronat et syndicats doivent être capables d'évaluer l'opportunité d'une réduction du temps de travail, on n'a pas besoin d'une loi qui nous y oblige. »

D'autres soulignent en revanche, la nécessité d'une telle obligation pour inciter les chefs d'entreprises à négocier :

« Si il n'y avait pas eu cette loi, on aurait pu attendre longtemps avant que le patronat se décide. Pourtant, sur le long terme, la réduction du temps de travail si elle est bien menée, sera profitable à tous. Hier ils étaient hostiles à toute négociation, aujourd'hui ils se précipitent pour négocier. Et ils ont raison, en agissant rapidement, ils pourront d'une part bénéficier des aides et d'autre part mener des négociations constructives. »

2. Vers de nouveaux rythmes du travail

La réduction du temps de travail est un phénomène collectif de modification des rythmes du travail. Cependant, on voit apparaître d'autres modes d'activité qui s'inscrivent dans cette même mouvance

sociétale mais qui s'appuient sur des relations de travail individualisées. Il s'agit du développement du temps partiel et de l'intérim mais aussi de « temps partagé » ou de « portage salarial »...

2.1. Opportunités et menaces du temps partiel

Le travail à temps partiel a connu un fort développement ces dernières années, il représente 8 000 embauches par an sur le département. Ce développement est surtout lié à l'effet d'abattement de charges sociales pour l'emploi à temps partiel.

De plus, le travail à temps partiel est la solution préférée des employeurs. Elle constitue pour eux un instrument de flexibilité individualisée, tandis que les dispositifs de réduction du temps de travail évoqués précédemment nécessitent un effort de négociation pour aboutir à une certaine flexibilité collective. Pour le salarié, cela peut être le moyen de gérer son temps et avoir d'autres activités que le travail. C'est souvent le cas des femmes qui souhaitent disposer de temps pour s'occuper de leurs enfants.

Cependant, il s'agit d'une forme de travail de plus en plus souvent « subie » (40 %) plutôt que « choisie » (60 %). Elle impose des conditions de travail relativement difficiles, surtout pour les bas salaires et de nombreux abus sont constatés (fragmentation excessive des plages de travail, très

faible nombre d'heures travaillées...). Il en résulte que le nombre de personnes en recherche d'emploi à temps plein mais qui exercent une activité à temps partiel connaît une très forte hausse : + 80 % dans le Rhône (+ 34,4 % en France).

Cela pose la question des effets réels sur l'emploi et la cohésion sociale de ces pratiques de temps partiel. Or, il s'agit d'un enjeu important pour la collectivité qui finance le développement du temps partiel par les allègements de charges. Sous sa forme actuelle, le travail à temps partiel est-il vraiment un mode de travail satisfaisant pour tous, salariés, employeurs et collectivité ? De plus, n'entre-t-il pas en concurrence avec la réduction collective du temps de travail, en posant des problèmes d'harmonisation des rémunérations et des conditions de travail ?

Il conviendrait peut-être d'élaborer un cadre nouveau pour gérer de manière individuelle les nouveaux rythmes de travail, plus souples que le traditionnel travail à temps plein. Le travail à temps partiel propose une solution déjà bien établie, en voici quelques autres.

2.2. Organiser le temps partagé

Le temps partagé est une forme d'organisation de l'emploi de personnes exerçant leur activité au service de plusieurs entreprises, en privilégiant le salariat, dans l'un des cadres suivants :

- le multisalariat (une personne est simultanément salariée de plusieurs employeurs) ;
- la pluriactivité (une personne exerce plusieurs activités, avec des statuts différents, salariés et non salariés, soit au fil de l'année, soit au cours d'une même période) ;

- le groupement d'employeurs (une association mutualise les besoins d'emplois en temps partiel de plusieurs employeurs). Pour une entreprise, cela revient à embaucher un salarié à temps partiel. Pour les individus, il s'agit de cumuler plusieurs temps partiels, de « partager » son temps entre plusieurs employeurs.

Le temps partagé peut être considéré de deux manières :

- il permet de valoriser des compétences (point de vue des entreprises).

Dans ce cas, ce sont des entreprises de taille moyenne ou petite qui recherchent des compétences précises de haut niveau mais qui ne peuvent rémunérer la personne qui dispose de ces compétences à temps plein. Les individus concernés sont essentiellement des cadres qui souhaitent changer leur manière de travailler et rompre avec le mono-salariat classique. Ils sont prêts à travailler pour plusieurs employeurs et leur faire bénéficier de compétences pointues ;

- il permet de partager son temps de travail (point de vue des individus).

Il s'agit d'individus qui cherchent à cumuler plusieurs temps partiels pour s'assurer un revenu suffisant. Cela concerne souvent des entreprises qui ont besoin d'un personnel moins spécialisé à temps partiel (ex. : secrétariat).

Bien entendu, la plupart du temps, il est nécessaire de concilier ces deux points de vue extrêmes. Une entreprise cherche des compétences à temps partiel et l'individu souhaite cumuler plusieurs activités pour s'assurer un revenu.

Dans ces deux formes, le travail à temps partiel nécessite des qualités particulières de la part des deux parties prenantes :

- l'entreprise doit accepter de ne bénéficier que d'une partie du temps de son salarié ;

- l'entreprise doit avoir pleinement confiance dans un salarié qu'elle ne contrôle pas tout le temps.

L'individu doit savoir s'adapter à cette nouvelle manière de travailler. Cela demande une organisation et un état d'esprit particulier. Certains vont même jusqu'à assimiler l'activité en temps partagé à une activité d'entrepreneur.

Même si le temps partagé ne représente pas une part importante de l'emploi dans l'agglomération lyonnaise, il s'agit d'un mode de travail qui fait l'objet de nombreuses réflexions et expérimentations. Comment peut-on organiser le travail en temps partagé, quelles règles de fonctionnement instaurer ?

Différentes approches coexistent et sont pilotées par différentes organisations :

- Compétence en Temps Partagé (CTP) est une association qui a pour vocation de promouvoir le temps partagé et d'aider des cadres à gérer leur activité sur ce mode (formation, recherche de postes...). Leur dispositif s'inscrit dans un réseau régional et national qui milite pour une reconnaissance politique et légale de certaines opportunités que présente le travail en temps partagé (Publication d'un livre Blanc).

- La CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises) a monté une opération visant à mettre en relation des PME et des cadres sans activité. L'opération consistait à proposer à quelques cadres une formation suivie d'une période de stage en temps partagé dans des entreprises sélectionnées.

- La société ADECCO a testé et lancé sur Lyon une activité de Temps partagé. L'orientation choisie était résolument commerciale et orientée vers des entreprises. Il s'agit de leur proposer un nouveau service : gérer à leur place le temps partiel d'un salarié (grande souplesse liée au travail temporaire et présence récurrente du même personnel). La notion de temps partagé n'apparaît réellement que lorsqu'ADECCO a cherché à proposer aux intérimaires concernés par cette offre, plusieurs contrats complémentaires et simultanés.

L'approche d'ADECCO est également originale par le type de métiers concernés par le temps partagé. En effet, le succès commercial de leur offre vient essentiellement de postes généralistes à faible qualification (secrétariat...).

Dans l'organisation du temps partagé, ADECCO dispose de nombreux atouts grâce à son savoir faire dans le domaine du travail temporaire (mise en relation d'entreprises et d'individus, gestion administrative, cadre juridique particulier...)

D'autres expérimentations sont menées à de plus petites échelles ou par des individus isolés.



2.3. Salarier des activités indépendantes ?

Les « sociétés de portage » ont fait l'objet de nombreux articles dans la presse ces dernières années, pour vanter l'extraordinaire opportunité qu'elles offraient aux nombreuses personnes qui souhaitent créer leur activité, ou pour souligner les controverses juridiques auxquelles elles sont soumises.

Aujourd'hui, le terme de « portage » est récusé par de nombreux acteurs du secteur, qui préfèrent parler de « temps géré », de « salariat partenariat » d'entreprise « pro-cré-active ». Ce problème d'identité du secteur est essentiellement lié aux problèmes juridiques auxquels ces entreprises sont confrontées.¹

Dans tous les cas, l'objectif de ces sociétés est clair et il est en priorité tourné vers des individus qui souhaitent développer leur activité professionnelle. Il s'agit d'offrir à ces individus la possibilité de concilier la liberté d'action du travailleur indépendant avec la couverture sociale du salarié. Les individus réalisent des prestations pour leurs clients qui paient des honoraires à la société de portage. Celle-ci s'occupe du suivi administratif des contrats et verse aux individus un salaire. La société cliente rémunère une prestation et n'a pas besoin de recruter de personnel. La société de portage se rémunère sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par ses consultants (entre 8 et 12 % en général). L'individu « porté » cumule les avantages de pouvoir gérer de manière indépendante son activité commerciale et ses prestations sans aucune contrainte administrative, avec la sécurité liée au statut de salarié (couverture sociale...). Il s'agit pour lui d'une manière simple et peu risquée de tester une création d'entreprise par exemple, ou de retrouver une activité après un licenciement...

Comme c'est souvent le cas, ce mode d'organisation du travail innovant se trouve confronté à des problèmes d'ordre juridique. Les problèmes sont de deux ordres :

- en ce qui concerne la relation entreprise de portage - entreprise cliente : la société de portage se trouve à la limite du délit de marchandage (ou de prêt de main d'oeuvre) réglementé par les articles L125.1 et L125.3 du code du travail qui interdisent le prêt à but lucratif de force de travail en dehors du travail temporaire. L'ambiguïté consiste à définir si le salarié « porté » est vendu comme main d'oeuvre sans responsabilité de la société de portage ou si cette société vend à la société cliente une prestation de service dont elle est responsable.

Différents indices permettent de qualifier les situations qui relèvent de ce délit :

- . le mode de facturation (facturation à l'heure ou à la tâche),
- . la responsabilité de l'encadrement de l'activité (elle appartient au client ou à l'employeur),
- . le matériel utilisé dans l'activité (appartient au client ou à l'employeur) ;

- en ce qui concerne la relation entreprise de portage - salarié « porté » : le type de contrat de travail doit être surveillé pour sa conformité au droit du travail. Par exemple, le recours à des CDI temps plein ou temps partiel devrait être la norme car le CDD est réservé à des cas bien précis (surcharge d'activité temporaire, absence d'un salarié...).

De plus, il convient de prêter attention aux questions de couverture sociale et de responsabilité civile. Sur ces derniers points, les sociétés de portage actuellement reconnues sur le marché ont mieux réglé leur comportement.

Voici, à titre d'exemple, trois cas illustrant trois logiques différentes associées au « portage ».

- Une logique d'aide à la création d'activité

L'aide à la création d'activité est la mission centrale que s'est assignée Face Add.

La société prend en charge une personne sous la forme d'une embauche en CDI pour lui permettre de développer son activité

1. Par souci de simplicité et dans l'attente d'une désignation reconnue par tous, le terme de « société de portage » a été conservé dans la suite du texte.

comme un créateur d'entreprise. Les risques sont pris essentiellement par Face Add qui, pour le créateur, joue le rôle de consultant gratuit et prend en charge tous les aspects administratifs. Bien entendu ces créateurs sont sélectionnés en fonction de leur « business plan » et accompagnés avec beaucoup d'attention. Face Add se rémunère uniquement en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

« Nous sommes une société Pro-Cré-Active qui soutient la création par l'activité. Les personnes qui passent par chez nous peuvent partir quand elles le souhaitent après avoir valorisé leur savoir faire, après s'être constitué un fond de commerce qui vaut de l'or. Il sera beaucoup plus facile pour eux de trouver des capitaux pour se mettre réellement à leur compte. D'autres, par contre, préfèrent rester chez nous pour la sécurité. »

- Une logique d'offre de conseil aux entreprises

Cette logique est assez proche de la précédente, et consiste aussi à faire bénéficier une personne exerçant une activité indépendante, d'un statut de salarié.

Dans ce cas, l'activité « portée » n'est plus celle d'un créateur d'entreprise parfaitement indépendant, mais celle d'un consultant membre d'un réseau.

Des sociétés de « portage » telles Intervenances (500 salariés partenaires) entrent dans cette logique et cherchent à faire jouer l'effet réseau de leur salariés partenaires pour proposer une offre de conseil aux entreprises. Tous les salariés partenaires sont autonomes dans la réalisation de leur activité (prospection commerciale, missions...) ce qui permet à Intervenances de communiquer sur la grande diversité de son offre :

« Vous cherchez un intervenant pointu pour une mission au sein de votre entreprise ou pour le compte d'un client ; contactez-nous, avec plus de 500 consultants nous avons sûrement le profil recherché. »

La société Intervenances est actuellement basée à Paris mais envisage de s'implanter prochainement sur Lyon.

- Une logique d'insertion professionnelle

Cette dernière logique est moins répandue et s'éloigne des définitions précédentes du portage. Elle concerne l'insertion ou la réinsertion professionnelle. Il s'agit essentiellement d'associations qui sélectionnent des personnes à la recherche d'un emploi et leur permettent d'acquérir une expérience dans des entreprises avec laquelle elles ont négocié un placement. Ces opérations s'accompagnent généralement de prestations de formation ou de suivi pendant la phase d'insertion dans l'entreprise. Il convient de préciser que ce rôle de « portage » ou de « placement » doit impérativement être réalisé sans but lucratif car les cabinets de placement payants sont illégaux.

Un exemple intéressant de ce type de situation concerne la Fondation Scientifique de Lyon et du Sud Est dont l'objet est de jouer un rôle d'interface entre l'enseignement, l'industrie et la société. Elle avait imaginé une solution aux problèmes de premier emploi pour les jeunes. Elle se proposait de recruter des jeunes pour ensuite les prêter à un laboratoire du CERN. Ce dernier ne disposait ni du temps ni des compétences pour recruter et accompagner un jeune sans l'aide de la Fondation. Or cette activité s'est avérée être à la limite de la légalité. Ce type de solution pour faciliter l'accès des jeunes à une première expérience professionnelle mérite d'être étudié de plus près.



3. Quelques orientations pour l'agglomération

Outre le tissu économique plutôt favorable par sa diversité et son dynamisme, outre la présence à Lyon d'acteurs pilotes et innovateurs dans le domaine du travail (ARAVIS, CTP, ADECCO...), la richesse de l'agglomération lyonnaise repose sur sa capacité à gérer une double dialectique.

La première question concerne l'articulation entre des préférences collectives et des préférences individuelles. C'est d'abord le rôle de la collectivité de gérer cet équilibre, mais la plupart des acteurs adoptent une approche humaniste qui souligne la responsabilité de chacun à l'égard des évolutions sociales.

Ensuite, se pose la dialectique de la stabilité et du changement. On a pu remarquer les arbitrages que font les individus entre leur volonté d'avoir plus de temps libre et la nécessité pour eux de maintenir une certaine stabilité, notamment financière. Les chefs d'entreprises oscillent également entre les opportunités de réorganisations de leur société et les risques ou les coûts liés au changement. Les acteurs qui accompagnent toutes ces mutations forment par ailleurs un réseau relativement stable. Ils allient donc également dynamisme et constance.

A l'aune de ces remarques, il est possible d'imaginer quelques propositions pour orienter la réflexion de ceux qui agissent pour construire l'avenir du travail :

- renforcer le « réseau » de partenaires

Un réseau relativement stable et ouvert existe déjà à Lyon. La plupart des parties prenantes concernées sont prêtes à s'investir dans des projets collectifs. Elles ont besoin d'une instance de coordination et de soutien qui leur permette d'avoir une meilleure visibilité, un meilleur impact, et

une plus grande légitimité. Le réseau doit être renforcé et élargi ;

- ancrer les projets dans un territoire défini. La pertinence du cadre géographique (quartier, zone industrielle, commune...) des expérimentations représente un enjeu essentiel. Une approche territoriale s'appuie sur une certaine proximité des acteurs (entreprises, individus...) pour maintenir un sentiment de sécurité par rapport à une nouvelle manière de travailler ;

- inscrire les projets dans la durée.

Toutes les initiatives concernant la modification des rythmes du travail doivent s'inscrire dans la durée, aussi bien pour leur mise en oeuvre que pour leurs résultats. Les changements de comportements, de conceptions doivent suivre une orientation relativement stable pour être efficaces ;

- promouvoir le temps « choisi » plutôt que le temps « contraint ».

De manière générale, les différentes expérimentations menées font apparaître une plus grande satisfaction des parties prenantes concernées si les rythmes de travail mis en oeuvre correspondent à des rythmes choisis plutôt qu'à des mesures imposées ;

- explorer les passerelles entre le système-travail et d'autres domaines proches.

Pour accompagner les mutations des rythmes du travail, il est essentiel de s'intéresser aux autres rythmes sociaux. Il convient même de proposer des passerelles avec la formation (alternance, stages...), avec la vie quotidienne (emplois de proximité...), avec des activités associatives ou bénévoles.... Ces passerelles doivent faire l'objet d'une réflexion sur leurs règles, leurs modes de fonctionnement.

Les personnes interrogées pour réaliser cette étude sont :

Christian ARANEGA, ADECCO ; Mme BORACH BLANC, APEC Lyon ; Christian DUGUY ; François JUILLET, Fondation Scientifique de Lyon et du sud-est ; M. JURQUET, CGPME ; Marc Henri LAZAR, DDEFP ; Jean-Pierre LILLY, Intervance ; Maeva MOLMORET, CFDT Union Régionale ; Christian ODOBEZ, FACE Add ; Michel PERRET, CTP 69 ; Hugues PUEL, Economie et Humanisme ; Dominique ROLS, CFDT Union Départementale ; Ghislain SENTIS, GIL ; Jean De VAUGELAERE, ONIFOTEP ; Bruno VERNEY, GIL ; M. WEILL, ARAVIS .