

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN FRANCE : DE L'AFFRONTEMENT REGULE AU CONSENSUS PASSIF

A l'entrée des années 90, après dix ans de gestion socialiste, on aurait pu imaginer trouver en France des relations professionnelles particulièrement progressistes. Les études des cas présentées plus loin témoignent au contraire d'un étonnant "classicisme": méfiance entre syndicats et directions, développement de la précarité (malgré le caractère très privilégié des trois entreprises sélectionnées, en position quasi-monopoliste sur leurs propres marchés), absence d'évolution de l'organisation du travail malgré une rhétorique nouvelle de la "mobilisation des salariés" ¹.

En fait, sur ces points, et pour restreint et biaisé qu'il soit, l'échantillon reflète assez fidèlement la réalité des grandes entreprises françaises telles que la perçoivent de plus vastes enquêtes. Les relations professionnelles en France, dans les années 80, ressemblent aux années 70 *sans* la combativité syndicale, *sans* le "progrès social", et, paradoxalement à première vue, *sans* gain de compétitivité. Il semble qu'à un climat social tourmenté pendant la croissance ait succédé la paix résignée de la stagnation, et cela malgré les hymnes à "l'entreprise" et à sa fonction sociale, malgré les lois Auroux du début de la décennie.

En termes plus théoriques, nous dirons que la conflictualité des années 50-70 se résolvait en fait dans un compromis implicite syndicat-encadrement sur le modèle de développement souhaitable, qui se révélait alors à la fois économiquement efficient et socialement progressiste. La crise de ce modèle que nous appellerons "fordiste", puis l'incapacité des partenaires sociaux et des forces politiques à proposer une alternative, ont conduit à une dégradation du pouvoir de négociation des syndicats, que le patronat et l'encadrement ont mis à profit pour "flexibiliser" le contrat salarial sans modifier sensiblement le "paradigme technologique".

Nous rappellerons d'abord ce que fut le modèle de développement fordiste, dans sa spécificité française. Puis nous évoquerons les diverses issues proposées à cette crise, dans le monde et particulièrement en Europe et nous verrons que la France a plutôt fait "le mauvais choix". Nous situerons ensuite nos trois études par rapport à ce contexte.

I - LE FORDISME A LA FRANCAISE ET SA CRISE

Chaque modèle de développement concret constitue une idiosyncrasie propre à une nation en une époque donnée. Cependant, il existe de grands modèles-types, qui triomphent pendant une certaine période dans un ensemble de pays, par imitation des succès plus que par déterminisme technologique, et dont l'économiste peut dégager la logique. Tel est le cas du "fordisme". Nous en examinerons successivement les caractères généraux, les spécificités de sa variante française, les enchaînements qui entraîneront la crise générale de ce modèle, et la gestion de cette crise par la droite française avant 1981.

1°) Qu'est-ce que le fordisme ² ?

Tout modèle de développement peut être analysé en trois composantes.

* *Le paradigme industriel.* Il s'agit des principes d'organisation du travail, principalement développés dans le secteur dominant, l'industrie, mais "rayonnant" vers l'agriculture et le tertiaire. Dans le cas du fordisme, on peut les résumer en deux termes : taylorisation et mécanisation. Les principes tayloriens séparent au maximum les aspects "intellectuels" (recherche et développement, ingénierie, organisation "scientifique" du travail) et les aspects "manuels" du travail (exécution déqualifiée). Au taylorisme, le fordisme ajoute l'incorporation du savoir faire collectif dans le dispositif technique lui-même. Pour faire image, le fordisme oppose le "Bureau des méthodes" à la "chaîne de montage".

* *Le régime d'accumulation.* Il ne suffit pas de produire, il faut encore écouler le produit, de manière assez prévisible pour orienter les décisions des entrepreneurs. Un régime d'accumulation représente la stabilisation sur une longue période d'une compatibilité entre la croissance de la production et l'évolution des différents débouchés. Le régime

d'accumulation fordien se caractérise par une hausse rapide de l'investissement par tête (en volume) mais aussi par une croissance de la consommation par tête.

* *Le mode de régulation.* Il faut, pour que les agents économiques se conforment à un régime d'accumulation, qu'ils en incorporent la logique dans leur propre culture. Il faut aussi qu'il existe des institutions orientant leurs attentes et leurs choix conformément à la logique du régime. L'ensemble de ces comportements routinisés et de ces formes institutionnelles constitue le "mode de régulation". Dans le cas du fordisme, on trouve essentiellement, en ce qui concerne les relations professionnelles, des formes de régularisation du rapport salarial, assurant un partage des gains de productivité entre le capital et le travail, et pour commencer assurant la régularité des revenus. Les principales de ces formes structurelles sont : les conventions collectives, l'Etat-Providence, la législation sociale.

2°) La mise en place du fordisme en France ³.

La première grande spécificité du fordisme à la française est son caractère importé, de manière volontariste. Les fonctionnaires et hommes politiques issus de la Résistance et les conseillers américains du Plan Marshall héritaient en 1945 d'une France vaincue, mais plus profondément d'un bloc hégémonique vaincu ⁴, d'un modèle de développement obsolète.

Le paradigme technologique dominant avant 1939 reposait sur le savoir faire d'ouvriers professionnels, de paysans, d'artisans. Le régime d'accumulation était principalement et modérément extensif : peu de progrès technique, peu de progression du pouvoir d'achat. Le mode de régulation interne était principalement concurrentiel, mais avec de nombreuses professions protégées, en particulier la paysannerie.

Les forces issues de la Résistance percevaient ce modèle comme la cause fondamentale de la défaite. Il fallait rompre avec le passé pour entrer résolument dans le Progrès. Progrès technique que le PCF lui-même assimilait à la rationalisation, au taylorisme, à la mécanisation. Progrès social assimilé à la croissance du pouvoir d'achat populaire garantissant, par effet de demande, le plein-emploi. Progrès de l'Etat, garant de l'intérêt collectif contre la concurrence débridée des intérêts individuels. Les trois ingrédients

du modèle économique fordiste comme paradigme technologique, comme régime d'accumulation, et comme mode de régulation, étaient donc acceptés comme base d'accord progressiste par les forces de gauche elles-mêmes. Mais le modèle économique-social restait imparfait, faute d'un bloc social hégémonique clairement stabilisé.

C'est du côté des élites patronales que le bât blessait. Elles freinèrent de toute leur inertie la mise en place du mode de régulation. L'essentiel (les conventions collectives, le Salaire Minimum, la Sécurité Sociale) sera néanmoins acquis entre 1946 et 1952 par le bloc que nous allons appeler "développementiste". Ce bloc regroupait de façon conflictuelle les forces politiques et sociales à base salariée et la technocratie moderniste d'Etat. L'Etat joue donc, par substitution vis-à-vis des élites possédantes, un rôle moteur dans la mise en place du modèle. Le modèle de développement fut en effet mis en place à la Reconstruction sous l'égide d'une coalition unissant socialistes et communistes aux gaullistes et aux démocrates chrétiens du MRP. Le départ des communistes du gouvernement, puis en 1958 des socialistes pour une "traversée du désert" de 23 ans, ne s'accompagna pas d'un recul équivalent de la gauche dans la haute administration de l'Etat ni dans la Société civile. Son influence dans l'intelligentsia et dans les syndicats lui permit de peser de manière décisive dans l'orientation de la croissance, selon des normes qu'elle défendait elle-même.

Mais l'ensemble du monde salarié, et tout particulièrement les ouvriers, qui se reconnaissaient plutôt dans le Parti Communiste, mais aussi les employés, qui se reconnaissaient plutôt dans le Parti Socialiste, ne se reconnaissaient pas non plus vraiment dans l'Etat Développementiste qui pourtant orchestrait les "avancées" sociales. Aussi ces "avancées" (la mise en place du mode de régulation) prenaient-elles la forme de *conquêtes* imposées *par la lutte* à un adversaire qui ne les anticipait jamais, mais que l'Etat, au nom de la paix sociale, était bien forcé de rendre obligatoire. D'où une régulation du rapport salarial très conflictuelle et très centralisée.

Très conflictuelle : la redistribution des gains de productivité sous la forme de gains de pouvoir d'achat, dont l'utilité macroéconomique était largement reconnue par les technocrates keynésiens, devait trop souvent être imposée, à une administration et à un patronat réticents, par des grèves plus ou moins ritualisées, des "journées nationales d'action"

ou les grèves longues et dures. Mais ces grèves, même quand elle étaient vécues comme opposition au modèle, se résolvaient toujours dans un compromis conforme à la logique du modèle, y compris la plus longue et générale de toutes les grèves de l'histoire, celle de Mai 68. Les révoltes parfois exprimées contre le paradigme technologique lui-même (pénibilité, monotonie du travail taylorien) se négociaient toujours finalement contre une augmentation salariale. Les accords de Grenelle qui sanctionnèrent la grève de Mai 68 marquent cependant un pas décisif dans l'institutionnalisation des relations professionnelles fordistes. Outre les augmentations de salaire et une réduction programmée de la durée effective du travail (jusqu'aux 40 heures qui seront atteintes 10 ans plus tard), ils reconnaissent la section syndicale d'entreprise comme partenaire officiel de la négociation dans l'entreprise.

Très centralisée : Plus que sur la "diffusion des conquêtes" de firme en firme, caractéristique du "connecting bargaining" des USA ou de la RFA, la régulation salariale s'appuie sur une généralisation administrative ou législative des conventions collectives et des "progrès sociaux" : extension de congés payés, limitation de la durée du travail, salaire minimum indexé sur l'inflation puis sur la productivité nationale, représentation croissante des syndicats, accords sur la formation professionnelle etc... Le modèle du processus est en gros le suivant : conquête significative à la suite d'une grève dans une firme-pilote (généralement du secteur nationalisé), extension par les conventions collectives des branches pilotes, généralisation législative enfin. D'où la tendance des syndicats à "sauter" les deux premières étapes, et à viser le progrès social par la pression politique. De même, le système de sécurité sociale mis en place en 1945 (et étendu en 1957 au chômage) se construit comme un accord entre "partenaires sociaux", mais en fait géré par l'Etat.

Ainsi, après la vague de signatures des conventions collectives de branche, qui fixèrent dans le début des années 1950 et pour deux décennies le système des classifications, les minima de rémunération fixés par ces conventions se trouvèrent dépassés par l'évolution du Salaire Minimum officiel. C'est après 1968 que la négociation collective de branche ou interprofessionnelle retrouva une certaine intensité à côté de l'évolution législative ou à initiative gouvernementale, notamment en ce qui concerne la mensualisation, la sécurité de l'emploi, etc... Enfin, elle connaîtra une importance renouvelée à partir de 1982.

Par ailleurs, l'Etat intervient énergiquement dans la construction même du système productif, à coups de subventions, des nationalisations, et il parvient jusqu'en 1967 à doter la France d'un système productif fordien relativement complet, selon des procédures planifiées. Après cette date, la Planification semble s'effacer, mais de très puissantes administrations ou entreprises nationalisées (la Direction des Télécommunications, la Direction des Armements, le Commissariat à l'Energie Atomique, la SNCF, etc...) sauront maintenir un véritable "entreprenariat d'Etat" encadrant la recherche et l'industrie privée sur des secteurs de haute technologie. Deux des firmes de notre enquête relèvent de cet entreprenariat d'Etat, soit directement, par le statut, soit par le poids de la commande publique.

Cependant, le fordisme à la française reste marqué par le "sous-développement" originaire de la société française. Alors que le fordisme implique *quand même* un fort secteur d'industries d'équipement industriel avec un fort pourcentage d'ouvriers qualifiés (ne serait-ce que pour produire les machines sur lesquelles travailleront les non-qualifiés), le patronat français jouera à fond du réservoir inépuisable de forces de travail non qualifiées que lui offriront le déclin de la population agricole, l'entrée massive de femmes dans le salariat, l'immigration. Il se spécialisera ainsi comme un "fordisme bas de gamme", dans l'assemblage final, quitte à acheter les machines perfectionnées à l'étranger. Ce résultat de relations capital-travail peu sophistiquées sera redoublé par les relations inter-industrielles elles-mêmes, les grandes entreprises tendant à traiter leurs fournisseurs spécialisés comme de vulgaires sous-traitants condamnés à "tirer sur leurs prix" et donc à ne pas respecter toutes les "règles du jeu" du fordisme. Le grand spécialiste du "dualisme dans le marché du travail", Michaël Piore [1971], reconnaîtra dans cette opposition entre les grandes entreprises (authentiquement fordistes) et les petites entreprises (souvent "pré-fordistes") la forme spécifiquement française du dualisme.

3°) La crise du fordisme.

Dans tous les pays capitalistes avancés, la base économique du modèle fordiste a commencé à s'éroder vers la fin des années 60 de deux côtés à la fois (Lipietz [1985], Glyn et al. [1990]).

Tout d'abord, le paradigme technologique s'est essouffé. Fondé sur l'exclusion de l'intelligence des producteurs directs, il n'a plus engendré que des gains de productivité décroissants, au prix d'investissements par tête rapidement croissants. Il en a résulté une réduction de la profitabilité, engendrant avec un certain délai un ralentissement de l'accumulation elle-même. Second mécanisme: la recherche d'économies d'échelle, puis de bassins d'emploi à plus bas salaires, a conduit à une internationalisation croissante de la production et des débouchés, au sein du monde développé d'abord, puis vers le Tiers Monde. Cette intégration est entrée en contradiction avec le caractère national de la régulation.

Comme la plupart des gouvernements occidentaux, le Président Giscard d'Estaing et son premier ministre Jacques Chirac réagirent au choc pétrolier de 1974 en bons keynésiens : assurer la stabilité de la demande effective, et ne pas chercher à déplacer trop brusquement le revenu national en faveur des profits. La couverture du risque-chômage fut consolidée. Le pouvoir d'achat poursuivit une expansion ralentie. Au contraire, profitant de la défaite de la gauche en 1978 et de la démoralisation des mouvements sociaux, R. Barre entreprit le démantèlement des principes du fordisme à la française. En bloquant les salaires et en libérant les prix, il obtint un arrêt de la croissance du pouvoir d'achat, ce qui permit une stabilisation de l'investissement mais accéléra la croissance du chômage. L'emploi cessait d'être un objectif pour devenir un solde. Les entreprises étaient encouragées à reconstruire leur profit sans souci des équilibres sociaux internes.

II - LES VOIES DE L'APRES-FORDISME ET LE CHOIX FRANCAIS.

Quand la gauche arrive au pouvoir, la plupart des partenaires de la France ont renoncé à tout ou partie du modèle fordiste. Le sommet de Venise (1980) a proclamé la nécessité d'en finir avec les "rigidités" du rapport salarial. Pour les théoriciens et les leaders politiques anglo-saxons, il s'agit essentiellement d'en finir avec la rigidité du contrat salarial et donc d'affronter les syndicats sur le terrain des relations professionnelles. Dans d'autres pays cependant, c'est le paradigme technologique lui-même qui est prioritairement remis en question. Nous présenterons rapidement ce débat avant d'en revenir à la France des années 80.

1°) Des "sorties du fordisme" contrastées. ⁵

Face à la crise du rapport salarial fordiste, caractérisé par le taylorisme comme paradigme d'organisation du travail, et par des contrats de travail "rigides", deux issues étaient en fait possibles (graphique 1).

- Ou bien relaxer, "flexibiliser" le caractère rigide du rapport salarial, en multipliant les emplois précaires, et donc nécessairement peu qualifiés, peu "impliqués", et donc en conservant le paradigme industriel taylorien. Cette solution peut être ainsi caractérisée comme "néo-taylorienne".

- Ou bien au contraire réformer profondément l'organisation du travail, en misant sur l'implication négociée de travailleurs dans la bataille pour la productivité et pour la qualité des produits. Cette négociation peut être menée au niveau individuel (mais alors on reste proche du "néo-taylorisme"), ou collectif. Ajoutons que les modèles "à implication négociée" permettent généralement une participation des travailleurs directs aux nouvelles méthodes d'organisation industrielle ("Kanban"), alors que le néo-taylorisme implique une organisation planifiée par les managers ("Material Requirement Planing").

Il est essentiel de remarquer que ces deux solutions ne peuvent pas être mélangées "à la carte". Le fond du problème est le suivant. Quand l'encadrement essaie de "renouer ce que Taylor a séparé", cela accroît le pouvoir de contestation des salariés au niveau de l'atelier ou du bureau. Comment alors un compromis entre le nouveau collectif de production "impliqué et multiquifié" et l'encadrement peut-il être régulé ? Evidemment, dans la version pure de la "flexibilité" du contrat salarial, c'est-à-dire la flexibilité "externe", laissant la possibilité à l'employeur de nouer ou de rompre à tout moment le contrat de travail, c'est impossible. Des travailleurs impliqués doivent sentir que leur intérêt est lié à l'intérêt de long terme de la firme ! Mais il peut y avoir différentes formes de négociation.

Une de ces formes peut être un accord sur l'emploi, la carrière, la rémunération, négocié au niveau des firmes, comme au Japon. Dans ce cas il s'agit d'un compromis entre le capital et une partie du salariat (celui des "bonnes firmes", c'est-à-dire les grandes). C'est

le modèle que l'on peut appeler "toyotisme". Une autre solution est la négociation au niveau de la branche, comme en Allemagne. Certaines branches (surtout dans le tertiaire) sont encore une fois négligées (et il s'agit encore le plus souvent des femmes, des minorités ethniques). Un pas plus loin, la négociation peut être réglée au niveau de la société, comme en Suède. Sur la figure 1, ces trois solutions sont notées "firme", "branche", "société", sur l'échelle de l'implication négociée des travailleurs. Pour des raisons évidentes, plus élevé est le niveau de la négociation, moins flexible peut être la législation sur le contrat salarial. Et, comme on l'a déjà noté, la combinaison "implication du travailleur plus flexibilité du contrat salarial" est interdite. Pourtant cette combinaison est largement reconnue dans l'hémisphère occidental comme le paradigme "postfordien", quelques fois appelé "spécialisation flexible" (Piore et Sabel [1984]). Disposer de travailleurs spécialistes mais licenciables à tout moment, c'est sans doute le rêve de la plupart des employeurs, mais un rêve inaccessible! Ce qu'allait montrer l'expérience française en particulier.

2°) France : les mauvais choix des années 80.

Pendant les 18 premiers mois après son arrivée au pouvoir en Mai 1981, la gauche joue à fond la logique fordienne. Au niveau conjoncturel d'abord. Hausses des salaires et surtout des revenus sociaux, déficit budgétaire délibéré avec recrutement de fonctionnaires : et pourtant la production industrielle reste plate, comme se stabilise simplement la courbe du chômage. D'où vient l'échec ? Evidemment de la faible compétitivité, et même des "trous" de l'appareil productif français hérité de l'époque précédente. En outre, la hausse des coûts salariaux accélérée par la réduction du temps de travail précipite l'érosion du Résultat Brut d'Exploitation des firmes.

La fameuse réduction du temps de travail, première grande vague de mesures sociales du septennat (1 heure de moins par semaine, une cinquième semaine de congés, la retraite à 60 ans), ne constitue pas une rupture de paradigme : elle s'inscrit dans la continuité des accords de Grenelle de Juin 1968. Autres progrès sociaux très réels mais strictement fordien : la réglementation très stricte du travail précaire, la légalisation de 130 000 immigrés clandestins. Il s'agit en fait de rétablir la généralité de la norme fordienne en matière de rapport salarial.

Rien de bien nouveau donc du côté mode de régulation, ni du côté "régime d'accumulation"... si ce n'est que celui-ci ne marche plus. Du côté des relations professionnelles et du paradigme technologique, les choses sont plus complexes.

Du côté des relations professionnelles, le "changement" réside essentiellement dans les quatre lois Auroux.

- Un renforcement important du rôle des *Comités d'Entreprise*, dont la structuration est étendue au niveau du groupe, et la compétence étendue au changement technique. Par ce biais, ils se voient habilités à interpréter au niveau de la firme des conventions collectives de branche. C'est un pas qui se révélera décisif dans le renversement de la tendance centraliste des relations professionnelles en France, et l'une des études de cas présentée plus loin montre son importance.

- Ce tournant est renforcé pas l'*obligation de négocier* les salaires réels et le temps de travail, au moins une fois par an avec, les syndicats. Cette obligation (sans obligation de résultat) peut faire sourire. Elle fit pousser les hauts cris au patronat, mais très vite (comme le montre nos études de cas) elle s'intégra à la routine des relations professionnelles.

- Parallèlement, sont créés les *Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail*, élargissant ainsi la possibilité pour les syndicats de s'impliquer dans l'organisation du travail, ce qu'ils ne feront trop souvent que sous l'angle restreint "conditions de travail", comme on le verra dans les études de cas. Un autre aspect intéressant des CHSCT est leur vocation à contrôler l'ensemble des problèmes sur le site industriel, par delà la diversité des statuts de sous-traitance ou de travail temporaire sur le site.

- Enfin, l'innovation la plus spectaculaire et ambiguë fut l'affirmation d'un "droit d'expression directe" (c'est-à-dire hors syndicat) des travailleurs sur les conditions et l'organisation du travail. Sa réalisation pratique était laissée en blanc par la loi et subordonnée à la négociation syndicats-patronat. Elle laissait ouverte ainsi toute une éventail des possibilités, entre les modèles offerts par les "conseils d'ateliers" prônés par les syndicats les plus combattifs jusqu'aux "cercles de qualité" sous initiative patronale.

Dans les fait, les deux derniers volets des lois Auroux décurent très rapidement l'attente des travailleurs, des syndicats et même de la fraction du patronat tentée par "l'implication négociée". Le coche de la remise en cause du paradigme industriel taylorien fut manqué à l'occasion de la trainée de révoltes qui embrasa toute l'industrie automobile de 1981 à 1983. Révoltes d'ouvriers spécialisés, le plus souvent immigrés, révoltes "pour la dignité". Le gouvernement fut totalement incapable d'en saisir l'occasion pour lancer un vaste programme de réforme de l'organisation du travail (analogue à ce que furent les "missions de productivité" du plan Marshall). Au contraire, il finit par porter le blâme sur les "chiites" sabotant l'effort exportateur de la France.

Sa doctrine était "la politique des filières" : reconstruire l'intégrité amont-aval du dispositif productif. Avec le recul, on peut parler d'un succès modéré dans l'électronique et la chimie. Mais les échecs l'emportent (en particulier dans les biens d'équipement). Pourquoi ? D'abord pour des raisons quantitatives : l'Etat ne pouvait tout financer à la fois. Mais la raison la plus profonde de ces échecs résidait dans une sous-estimation des problèmes de relations professionnelles et d'organisation industrielle. Le discours du ministre J.P. Chevènement aux *Journées de l'Industrie* 1982 ne faisait référence que de manière on ne peut plus vague et idéologique à ce qui était déjà la pratique quotidienne des industriels italiens ou allemands, et qui alimentait la réflexion de spécialistes universitaires sur le "partenariat interentreprises" ou la "remobilisation des savoir-faire ouvriers". L'essentiel des préoccupations se résumait au couple "financement/automatisation" dans la construction des "filières".

En tout cas, la "politique industrielle" était incapable de briser en 18 mois l'étau de la contrainte extérieure, sur laquelle venait buter une politique keynésienne qui engendrait un déficit commercial atteignant les 10 milliards de Francs certains mois. Le fordisme à la française était irrécupérable.

La dévaluation du Franc, en Mars 1983, et le retour à la "politique de rigueur" signe la capitulation du keynésianisme de gauche. Dès lors se dessine un tout nouveau régime d'accumulation déjà esquissé par R. Barre. Fondé sur l'exportation comme financement de l'accumulation, et sur l'exportation comme mobile de l'accumulation, il n'implique plus une

croissance du marché intérieur : au contraire celle-ci affaiblirait la compétitivité. Par contre-coup, il n'implique pas non plus une croissance de l'emploi - au moins de l'emploi dans les secteurs-moteurs.

Quant au paradigme industriel, on continue à clamer l'importance de l'automatisation, de l'électronisation. Il faudra attendre le *Rapport Dalle* (1984) sur la compétitivité de l'industrie française pour que soient enfin officiellement condamnées les "scories du taylorisme" : c'est le patronat moderniste qui prend l'initiative de mobiliser, selon des procédures fixées par lui, le savoir-faire et l'initiative ouvrière. Mais ce discours entre en contradiction de plus en plus flagrante avec les choix de "flexibilisation" dans les relations professionnelles.

Les contraintes très fortes qui limitent le recours au travail "atypique" (contrat à durée déterminée, intérim) furent relaxées. Le nouveau ministre du travail Michel Delebarre, sans oser relancer la réduction du temps de travail, pousse cependant quelques innovations sociales importantes : les Entreprises Intermédiaires, les Travaux d'Utilité Collective, les Contrats de Formation-Reconversion. Il s'agit de remplacer le simple versement d'allocations chômage par le financement, pour les chômeurs, d'activités socialement utiles ou de stages de reconversion. Cette politique obtint au début de 1985 un succès réel dans les statistiques du chômage. Mais le débat politique et syndical sur ces innovations potentiellement fécondes reste assez médiocre. Ces emplois subventionnés (ou détaxés) sont peu à peu intégrés comme de nouvelles formes d'emploi atypique au sein du salariat. En décembre 1985, plusieurs syndicats, dont la CFDT, vont jusqu'à négocier avec le patronat, pour de très faibles contreparties, de graves abandons sur la législation sociale du temps de travail : l'opposition de la base fait rejeter l'accord.

La victoire écrasante de la coalition de droite le 16 Mars 1986 laisse en principe le champ libre à l'application pleine et entière du "libéralisme" par l'à-nouveau premier ministre J. Chirac. Même le ministre du travail Philippe Séguin, plutôt considéré jusqu'alors comme "gaulliste social", s'écria à la tribune du Parlement, lors du débat de Décembre 86 où il fit passer à la hussarde les mesures sur la "flexibilité" du temps de travail rejetées en Décembre 1985 : "Il s'agit de savoir si le 16 Mars a bien eu lieu". Car la liberté des entrepreneurs

commence là où s'arrête les droits des salariés. De ce point de vue, l'essentiel était acquis en Décembre 1986 : loi de revente du secteur nationalisé dont une chaîne télévisée publique, élargissement du volume d'heures supplémentaires à la discrétion patronale (nous reviendrons sur cet exemple plus loin), développement d'un secteur de jeunes salariés sous-payés et sans statut dans le secteur privé (les "Stages d'Initiation à la Vie Professionnelle"), suppression du contrôle administratif de la légitimité des licenciements économiques, etc... La loi du 19 Juin 1987 ouvre la possibilité, par accord de branche, de déroger à l'interdiction du travail de nuit des femmes.

Du point de vue du mode de régulation, on en revenait donc bien à la conception libérale classique. Les excès (et les insuccès) de ce libéralisme dogmatique ramènent le parti socialiste au pouvoir dès 1988. Mais le Président choisit alors l'alliance avec le centre-droit, ou plutôt avec les quelques députés de ce centre qui veulent bien se rallier à lui. L'essentiel pour nous est le choix, par le nouveau Premier Ministre Michel Rocard, du ministre du travail Jean-Pierre Soisson parmi ces "ralliés". La politique de J.P. Soisson ne rompt nullement avec celle de Ph. Séguin, mais il l'infléchit utilement en codifiant la nouvelle architecture du système des relations professionnelles pour en écarter certains paradoxes. Nous allons y revenir, mais il faut d'abord dire un mot des résultats.

Ils sont inquiétants et ne peuvent nullement être imputés à la seule parenthèse Chirac de 1986/1988. En fait, malgré la reprise mondiale, le chômage ne baissera que marginalement en dessous de 2 millions et demi de chômeurs, pour reprendre son ascension en 1991 vers les 3 millions. L'excédent traditionnel du secteur manufacturier (qui faisait de la France un capitalisme "central") disparaît en 1986 (surtout dans les industries électromécaniques) et reste depuis fortement négatif. Le commerce extérieur français se "spécialise" dans l'agriculture et le tourisme. La France industrielle a fait le "mauvais choix", celui du néo-taylorisme. Comme les pays anglo-saxons, elle entre dans le club des pays en déclin.

3°) Les relations professionnelles en France au début des années 1990.

N'exagérons rien. La France n'est pas (encore) un pays spécialement "flexible". Mais elle n'a pas (encore ?) pris le chemin de l'implication négociée. Le nouveau paysage semble

à présent fixé. Il n'y a plus de différence de fond entre la gauche et la droite en matière de relations professionnelles. Les syndicats sont exsangues et surtout déroutés : les inspirations novatrices de la Cfdt se sont assoupies, les crispations conservatrices sur la "défense des acquis" fordiens de la Cgt se sont confirmées, et surtout le "syndicat de négociation", Force Ouvrière, a rallié la position de la Cgt. Le prestige de l'entreprise (comme lieu de légitimité) est au pinacle. En France, on ne peut jamais vraiment tirer de bilan définitif, car des luttes novatrices, extra-syndicales, peuvent toujours éclater à des moments inattendus, mais, si l'on s'en tient aux partenaires sociaux officiels, rien n'annonce de modifications importantes par rapport aux nouvelles normes de la période Séguin-Soisson. Ce qui nous autorise tout de même à risquer un bilan.

a. *La nouvelle articulation des relations professionnelles.*

Rappelons l'ancienne logique des relations professionnelles du fordisme à la française. Dans un paradigme relativement étroit quant à ce qu'il était légitime de revendiquer (des avantages salariaux, une rigidification progressive du contrat salarial), le patronat ne concédait rien sans lutte. La lutte d'entreprise était souvent dure. L'accord final servait de modèle à l'amélioration des conventions collectives de branche ou de la législation. De cette dynamique résultait plusieurs caractéristiques ⁶.

* La branche professionnelle ou même le niveau étatique (tripartite) était le lieu privilégié de la négociation. La négociations d'entreprise n'intervenaient qu'en cas de lutte. La négociation interprofessionnelle était très réduite (sauf grève générale !), car l'Etat légiférait et contrôlait (via la Commission d'Interprétation des Conventions Collectives). Le législateur (ou plutôt le ministère du travail, qui proposait une nouvelle loi) consultait d'ailleurs largement les partenaires sociaux, consultation qui jouait donc le rôle d'une négociation interprofessionnelle par Etat interposé.

* La dynamique était donc le "toujours plus" ou "l'échelle de perroquet" : une convention collective particulière ne pouvait déroger à la loi (même si les minimums salariaux qu'elle fixait était souvent dépassés par le salaire minimum national), un accord d'entreprise ne

pouvait offrir moins que la convention de branche. Mais c'était un "toujours plus" dans le même sens (la trajectoire conforme au paradigme fordiste).

* Cela impliquait la possibilité de conclure des accords (d'entreprise, de branche) ne recueillant l'assentiment que des syndicats minoritaires. La majorité pouvait désapprouver la minceur du résultat, mais le résultat était nécessairement supérieur, sur au moins un chapitre, au statu quo (il était, dirait un économiste, "supérieur au sens de Pareto").

Tout change à partir des lois Auroux, et surtout quand, à partir de 1983, la logique fordiste est abandonnée. Car cette fois, il s'agit d'échanger des concessions sur un chapitre contre des avantages sur un autre : la trajectoire change de direction, il n'y a plus "d'ordre de Pareto".

Prenons l'exemple le plus spectaculaire, celui de l'aménagement du temps de travail (qui avait fait l'objet de l'accord rejeté de 1985 et de lois Séguin de Juin 87 réinterprétées par Soisson). Supposons par exemple qu'un syndicat accepte de remettre en cause le plafond légal d'heures supplémentaires hebdomadaires, en échange d'une réduction de la durée annuelle du travail. Au nom de quoi un syndicat ne représentant qu'une minorité de travailleurs (et le problème reste dans son principe le même s'il ne représente pas l'unanimité des travailleurs) peut-il autoriser l'employeur à remettre en cause une protection des salariés garantie par la loi : la durée hebdomadaire maximum du travail ?

Un tel "scandale juridique" (redoublé par la complexité même des lois et interprétations qui s'étaient superposées en 2 ans d'alternances politiques) ne pouvait être levé, et cela *quel que soit le nouveau modèle de développement choisi finalement*, qu'en changeant l'architecture du système de négociations, de haut en bas. Le nouveau schéma, qui se dessine actuellement, pourrait être le suivant.

* La loi doit *ouvrir des options*, la convention collective de branche fixer des limites, la négociation d'entreprise doit déterminer les termes de l'échange à l'intérieur de ces limites.

* La convention collective de branche doit fixer les limites pour éviter que, dans les entreprises où le syndicalisme et la capacité de négociation des travailleurs est très faible, l'employeur n'impose tous ses desiderata sans contrepartie.

* Mais la négociation finale est bien dans l'entreprise, et, puisqu'il faut après tout changer les termes d'un compromis fixé antérieurement par "le peuple souverain" (c'est-à-dire par la majorité dans une instance représentative), c'est à l'instance représentative du personnel, le *Comité d'entreprise*, qu'il revient d'accepter ou de refuser l'échange.

Telle est la nouvelle dynamique qui tend à se dessiner. Le Comité d'Entreprise n'avait jamais eu un grand rôle dans la dynamique antérieure, sauf à gérer les acquis collectifs d'entreprise. La nouvelle dynamique lui donnerait un rôle qu'il n'avait jamais connu en France: la représentation délégative formelle du personnel. De même, la convention de branche voit croître encore son rôle : puisqu'il lui faut "concrétiser" des lois à option, il devient essentiel que tout le salariat soit recouvert par le "champ conventionnel". Un résultat qui avait été en fait réalisé, dans le droit-fil de la logique fordiste, au cours des années 70-80.

D'où la spectaculaire poussée du nombre d'accords de branche ou d'entreprise. Cette croissance quantitative n'implique nullement (mais n'exclut pas non plus) une poussée vers "l'implication négociée". Elle peut tout aussi bien traduire la forme de légalisation de la flexibilisation dans la nouvelle dynamique des relations professionnelles.

Pour lever cette incertitude, il faut se tourner vers les transformations du paradigme technologique.

b. *La mobilisation sans implication.*

Contrairement au système des négociations professionnelles, l'évolution du paradigme technologique n'a pas fait l'objet d'études exhaustives. C'est par nature impossible. Il est difficile de quantifier ce genre de choses, de définir des indicateurs pertinents. Mais aussi, comme le note Danièle Linhart sur laquelle nous nous appuyons ⁷, la mode de l'entreprise

s'est traduite par "un reflux de l'intérêt pour l'atelier" de la part des sociologues et économistes du travail.

On l'a dit : ce n'est en 1984 que la gauche admet officiellement, avec le Rapport Dalle, que le fond de la crise de l'industrie française réside dans les "scories du taylorisme". Cette analyse est déjà partagée depuis longtemps, bien au delà des théoriciens du fordisme, et y compris par une partie de la presse patronale et par les rédacteurs du "Plan Intérimaire" de 1981. En fait, dès le début des années 70, une partie du patronat s'inquiète de "revalorisation du travail manuel". L'évolution catastrophique de la crise au début des années 80, et le succès du Japon qu'il n'est plus question d'expliquer par le bas coût de sa main d'oeuvre, débouchent sur un nouvel engouement : la "mobilisation du savoir-faire", qui culmine vers 1987. Cette année là, il y a 30 000 cercles de qualité en France contre 4 000 en Italie et en Allemagne.

Et pourtant, le rapport Riboud (1988), *Modernisation, mode d'emploi*, tire la sonnette d'alarme : en comptant sur la flexibilité, l'industrie française est en train de perdre le bénéfice de l'expérience et de la loyauté de ses travailleurs ; en comptant sur la technologie et la machine, elle perd le bénéfice de l'implication des producteurs directs. En 1991, sur la base de nombreuses recherches, Danièle Linhart confirme le diagnostic : *"Les entreprises françaises restent comme prises dans les sables, et donnent l'impression de se livrer à des contorsions inimaginables pour concilier des choix inconciliables. Pour transformer leur fonctionnement interne à l'aide des exécutants, sans concéder quoi que ce soit sur le plan de leur activité quotidienne de travail. Et tout cela, à cause d'un réflexe archaïque de peur, de méfiance. Méfiance fondamentale, enracinée dans le passé, à l'égard des travailleurs, et qui anesthésie quand la question à l'ordre du jour est celle de responsabiliser dans le travail pour réussir, d'élargir l'autonomie, le champ d'intervention des exécutants. Méfiance qui fait que l'on continue soigneusement et consciencieusement de verrouiller, de contraindre, de contrôler."*

Mais alors, ces dizaines de milliers de cercles de qualité ? Selon la synthèse proposée par Danièle Linhart, ils n'ont nullement la fonction qu'ils occupent dans le vrai "toyotisme" (Lipietz [1992]) : systématiser le flux d'innovations organisationnelles engendrées en

permanence par l'implication explicite des travailleurs dans la gestion d'atelier. Dans le cas français, il s'agit au contraire d'expérimentation ponctuelle, visant d'une part à *systématiser*, formaliser le reliquat d'implication des travailleurs au sein de systèmes déjà taylorisés, afin de dégager des "routines de gestion" contrôlable⁸, et d'autre part à incarner la *mystique* de mobilisation des travailleurs au service de la firme. Mais cette mobilisation au service de la firme ne se traduit par aucune contrepartie négociée, et "l'implication expérimentale", demandée dans le cercle de qualité, contraste violemment avec la routine quotidienne de la gestion d'atelier qu'elle contribue d'ailleurs à renforcer. D'où le désintérêt, voire le mépris dans les quels sont tenues ces initiatives patronales de la part des salariés, malgré l'engouement initial : *"Le double décalage, poursuit Danièle Linhart, qui existe dans le cours de la modernisation des entreprises entre d'une part ce qu'elles prétendent faire (une rupture avec la logique taylorienne, l'amorce d'une véritable décentralisation, la marche vers plus d'autonomie interne) et ce qu'elles font réellement (un approfondissement du taylorisme à travers une plus forte standardisation et intégration), entre d'autre part la place de choix qu'elles accordent aux exécutants dans le redéploiement interne de l'entreprise (via tous les groupes de concertation à l'initiative patronale) et le rôle qu'elles leur conservent dans l'activité réelle et concrète de production, rôle inchangé, toujours marqué du sceau taylorien, ce double décalage peut-il déboucher sur autre chose qu'un désarroi, un retrait des exécutants ?"*

c) *Les nouvelles règles de fixation des salaires.*

La règle implicite et (parfois explicite) de la formation des salaires sous le fordisme traduisait presque littéralement le principe macroéconomique de partage des gains de productivité : la hausse du pouvoir d'achat général devant accompagner ces gains, les salaires augmentaient comme la somme de l'inflation et d'un gain réel annuel qui intégrait à la fois la hausse de la productivité moyenne nationale et celle des secteurs leaders. Quel va être la règle dans le "néo-taylorisme modéré" à la française ?

Une vaste étude de B. Raynaud et V. Najman (1991) permet de répondre au moins sur les grandes entreprises. Leur échantillon porte sur 47 entreprises, couvrant 1,7 millions

de salariés (12 % du salariat). Une analyse factorielle sur les réponses aux questions permet de dégager quatre règles-types :

- La formule "civile-industrielle" (ainsi nommée pour sa subordination aux consignes gouvernementales) : augmentation de la masse salariale en fonction de la politique macroéconomique de l'Etat (essentiellement : de sa politique anti-inflationniste) + salaire de base fixé en fonction des postes + augmentation générale en fonction du coût de la vie.

- La formule "industrielle à caractère coopératif" (ainsi nommée pour son aspect "partage des gains"), où cette fois la masse salariale varie en fonction des résultats de l'entreprise, avec une "flexibilité collective" fonction de ces résultats (de 8 à 25 % de la rémunération annuelle), tout en conservant une garantie de pouvoir d'achat.

- La formule "industrielle à caractère défensif", où le salaire de base (par poste) "colle" à la convention collective, la garantie de pouvoir d'achat ne valant que pour les non-cadres.

- La formule "marchande" enfin qui ne s'applique qu'aux cadres et dépend de l'évaluation de leur prix individuel sur le "marché externe".

Comme nous allons le voir, cette formule "marchande" s'applique aux cadres des 3 études de cas qui suivent, lesquelles obéissent plus globalement aux première formules. Mais il faut plus généralement souligner l'importance croissante de la "flexibilité" des rémunérations : un gros tiers des accords d'entreprise contiennent aujourd'hui des clauses d'individualisation des rémunérations. Parallèlement se développent les formes d'intéressement financiers au résultats (dans 10 000 accords d'entreprise, sur vote des Comités d'Entreprise, ou par consultation directe des salariés).

III - DONNEES GENERALES SUR LES ENTREPRISES DE NOTRE ECHANTILLON.

1°) L'entreprise agro-alimentaire : NESTLE.

L'entreprise que nous étudions appartient au secteur de la chocolaterie-confiserie et produit essentiellement une gamme complète de tablettes de chocolat, et de nombreuses friandises à base de chocolat ou enrobées de chocolat. Il s'agit de l'entreprise NESTLE-ROWNTREE, qui est née du rachat par le groupe NESTLE de l'entreprise ROWNTREE-MACKINTOSH en 1988. L'entreprise possède deux unités de production situées à NOISIEL (MARNE LA VALLEE, une ville nouvelle de la région parisienne) et DIJON (une ville moyenne de la Bourgogne).

L'entreprise compte 1200 salariés, dont 170 cadres et ingénieurs, et 650 ouvriers. Parmi ceux-ci 380 sont des ouvriers non qualifiés. Le personnel de l'entreprise est fortement féminisé à tous les échelons. Les femmes sont majoritaires chez les ouvriers (53%) et chez les employés (75%), et elles sont en proportion non négligeable dans l'encadrement (30%). Ajoutons que la part des charges de personnel dans les charges totales de l'entreprise sont comprises entre 11 % et 12%.

L'entreprise connaît une bonne rentabilité, et une croissance régulière de son chiffre d'affaires, qui était de 2,5 milliards de francs en 1988, et de 2,7 milliards en 1989. Elle est leader du secteur de la chocolaterie-confiserie en France, avec 26% de parts de marché contre 16% au principal concurrent. Le marché est assez concentré et néanmoins très concurrentiel. D'une part, sept entreprises assurent 84% de la production nationale, mais par ailleurs, la part des petites entreprises (16%) est égale à celle du second sur le marché. Il faut enfin noter que le Groupe NESTLE auquel appartient notre entreprise est avec 198 000 salariés, et 165 milliards de chiffre d'affaires, le premier groupe agro-alimentaire mondial.

2°) L'entreprise chimique : la SNPE.

L'entreprise que nous étudions appartient au secteur de la Chimie et des Matières plastiques. Il s'agit de la Société Nationale des Poudres et Explosifs (SNPE). Elle produit

essentiellement toute une gamme de matériaux de haute technologie, de chimie d'armement, ainsi que de nombreux types de matières plastiques, parmi lesquels on peut citer les polyuréthers et plusieurs sortes de polyéthylènes. La SNPE fut créée en 1971, et l'Etat en est l'actionnaire majoritaire, puisqu'il possède 99,98% du capital.

Depuis sa création il y a vingt ans, l'entreprise possède sept unités de production sur l'ensemble de la France. L'entreprise emploie 5842 salariés, dont 3307 ouvriers, 580 employés, 1162 agents de maîtrise et 793 ingénieurs et cadres. On ne recense pas de travailleurs non qualifiés. Le personnel de la SNPE est majoritairement masculin, en particulier chez les ouvriers où l'on compte 96% d'hommes. Les hommes forment également 74% de l'effectif des agents de maîtrise et 84% de celui des cadres, la part des femmes étant donc très réduite dans l'encadrement. Celles-ci ne sont majoritaires que chez les employés dont elles constituent 73% des effectifs. Au total donc, la SNPE compte 84% d'hommes et 16% de femmes. Ajoutons que les charges de personnel sont élevées, puisqu'elles représentent entre 35% et 40% des charges totales de l'entreprise, alors qu'elles représentent qu'entre 25% et 30% dans le secteur de la chimie pris dans sa globalité. Ceci s'explique en partie par la nature de la production, et par le niveau élevé des salaires ouvriers.

L'entreprise connaît une assez bonne rentabilité, avec un résultat net de 32 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 3,1 milliards de francs en 1989. Cependant, il faut remarquer que ce chiffre d'affaires est en très faible augmentation, en raison de la stagnation persistante du marché de l'armement. Pour le domaine des matières plastiques, la concurrence est à la fois nationale et internationale, et provient essentiellement de petites entreprises. Pour les matériaux de haute technologie, au contraire, la concurrence provient surtout de grandes entreprises, telles que l'Aérospatiale. Mais pour les productions liées à la Défense, la SNPE est absolument seule sur le marché, et détient donc une position de monopole. La clientèle de l'entreprise est essentiellement composée d'entreprises d'Armement, mais aussi d'entreprises publiques ou privées, françaises ou étrangères, telles que Rhône-Poulenc. Il s'agit donc d'une clientèle assez diversifiée, même si une partie notable constitue en fait un marché captif.

3°) L'établissement de mécanique lourde : ALSTHOM.

L'établissement que nous étudions fait partie de la division Equipements Electriques du groupe GEC Alstom. L'unité de production est située à Saint-Ouen, dans une zone industrielle déjà ancienne de la région parisienne, et produit essentiellement des transformateurs de grande puissance et de traction, ainsi que des changeurs de prise. L'établissement est signataire de la Convention Collective de la Métallurgie de la Région Parisienne.

L'établissement emploie 862 salariés, dont 92 ingénieurs et cadres, 226 administratifs, techniciens, et agents de maîtrise (ATAM), et 544 ouvriers. En raison de la présence de travailleurs intérimaires ou de stagiaires, l'effectif permanent n'est que de 791 salariés, et l'effectif net mensuel moyen s'élève à 824 personnes. Le personnel de l'établissement est majoritairement masculin, puisqu'on ne compte que 5,4% de femmes chez les cadres, 23% chez les ATAM, et 2,7% chez les ouvriers, soit un total de 72 femmes qui représentent 8,3% de l'effectif total. On peut noter également une forte présence de travailleurs étrangers, puisque ceux-ci représentent un quart de l'effectif total, et 41% des effectifs ouvriers. Par ailleurs, l'ancienneté moyenne est d'environ seize ans, et le tiers des effectifs a plus de vingt ans de présence dans l'entreprise. Concernant les qualifications, on peut noter que pour les ATAM et les ouvriers, leur voie d'obtention est essentiellement celle de l'expérience acquise sur le terrain. Ainsi, 80% des ATAM ont acquis un niveau de qualification par l'expérience, contre 20% par voie scolaire, et c'est le cas de 83% des ouvriers ayant une qualification. Il faut ajouter que 13% des ouvriers n'ont aucune qualification, et que 60% ont une qualification minimale.

L'établissement que nous étudions connaît une bonne rentabilité, et son chiffre d'affaires s'élève à 580 millions de francs en 1989 et 1990, en nette augmentation par rapport aux deux années précédentes. En fait, l'établissement a retrouvé le niveau de 1986, mais avec 10% d'effectifs en moins. On peut donc estimer que le coût salarial total représente environ 26% du chiffre d'affaires, une fois incluses les cotisations sociales patronales. La concurrence que rencontre ALSTHOM sur le marché français est faible, voire inexistante. Le seul concurrent est en effet le Groupe JEUMONT SCHNEIDER, avec lequel ALSTHOM se

partage le marché français. La clientèle se compose essentiellement de l'entreprise publique EDF, qui équipe ses centrales électriques, et plus particulièrement ses centrales nucléaires, ainsi que du Groupe PECHINEY, qui transforme sur place sa propre électricité. En revanche, l'entreprise rencontre une vive concurrence sur les marchés étrangers. Ce fait prend d'autant plus d'importance aujourd'hui que près des deux tiers de la production sont exportés, alors qu'il y a dix ans, EDF représentait deux tiers des commandes, contre un tiers seulement à l'exportation. Enfin, il faut souligner que le Groupe ALSTHOM est un ensemble puissant, qui réalise 50 milliards de chiffre d'affaires annuel, et compte 86 000 salariés dont 36 000 en France, 22 000 en Grande-Bretagne, et 28 000 dans le reste du monde.

IV - LES POLITIQUES DE GESTION DU PERSONNEL.

1°) La politique des effectifs.

a) NESTLE.

Le niveau global des effectifs de l'entreprise est orienté à la baisse de façon assez régulière et assez ancienne. On peut estimer que les effectifs diminuent d'environ vingt à trente postes chaque année, essentiellement en raison de la politique d'automatisation sans cesse plus poussée du processus de production, et que ne compense pas en termes d'emplois l'accroissement de la production. Ainsi, les effectifs étaient de 1400 en 1979, et ne sont plus aujourd'hui que de 1200. Par ailleurs, l'entreprise n'a pas connu de phase de hausse ou de baisse massive des effectifs ces quinze dernières années. Ceci traduit d'une part une faible sensibilité de la production à la conjoncture économique générale, et d'autre part une gestion peu brutale des effectifs, qui met l'accent sur le chômage partiel plus que sur les licenciements secs en cas de difficultés conjoncturelles. Il y eut ainsi 45 000 heures de chômage partiel en 1980, 23 000 en 1981, aucune en 1982 puis en 1987, 8 500 en 1986 et 4 500 en 1988. Il existe donc là un potentiel de régulation de l'emploi non négligeable. En ce qui concerne le recrutement, l'entreprise a recours aussi bien au marché du travail externe qu'à des mutations internes.

En ce qui concerne les réductions d'effectifs, qui se produisent chaque année, l'entreprise procède à des licenciements économiques, de l'ordre de quinze par an, ainsi qu'à des départs négociés dans le domaine de la force de vente. Elle bénéficie évidemment des départs en retraite, qui entraînent certains non renouvellement de postes, mais elle a peu recours aux retraites anticipées. Il n'y a donc pas de volonté d'accélérer la baisse des effectifs ou leur rajeunissement. La politique de l'entreprise n'a pas changé ces dernières années en la matière. Si le recrutement reste l'exclusivité absolue de la Direction, la question des suppressions de postes est discutée avec les syndicats, sans que pour autant la politique régulière de l'entreprise en soit affectée. Le prochain événement notable sera la fermeture en 1993 de l'usine de NOISIEL. La compensation ne sera pas intégrale en terme d'emplois, et le déplacement vers DIJON se soldera par une perte d'environ 200 emplois.

b) La SNPE.

Le niveau global des effectifs de l'entreprise est orienté à la baisse de façon assez ancienne, puisque les effectifs ont diminué de 220 postes en 1988, et de 341 postes en 1989. Le niveau des effectifs était encore de 7000 en 1986. On en déduit donc que depuis cette date, la SNPE perd à peu près 500 emplois tous les deux ans, soit deux fois plus que dans la période précédente, puisque la société comptait encore 7500 salariés en 1980. Auparavant, de 1975 à 1982, l'entreprise avait connu une forte croissance de ses effectifs, en raison du développement de la production.

La cause principale de ces réductions d'effectifs réside dans la stagnation du marché auquel est confrontée la SNPE, et en particulier à la baisse accélérée des commandes dans le secteur de l'armement, depuis le milieu des années 1980. Une cause secondaire des pertes d'emplois réside dans la politique continue d'automatisation du processus de production et de modernisation technologique. Celle-ci est d'ailleurs accélérée par l'atonie du marché, dans le but de réduire les coûts de production, aussi bien les coûts technologiques que les coûts élevés de personnel. Il existe donc là un engrenage nuisible à l'emploi. Ajoutons qu'en raison d'une conjoncture peu favorable, le chômage partiel a fait son apparition en 1987. Ce dernier constitue un élément régulateur de l'emploi préférable aux licenciements secs, en raison du degré de qualification de la main-d'oeuvre, et du caractère facilement fluctuant du marché

de l'armement, en fonction des contrats importants qui peuvent intervenir à tout moment. En 1987, 1020 salariés furent concernés pour un total de 79 000 heures de travail, soit près d'un demi mois de travail par salarié. En 1988, les chiffres furent similaires. En 1989 en revanche, le chômage partiel ne concerna que 324 salariés pour un total de 18 825 heures. Notons que toutes ces heures font l'objet d'une indemnisation partielle. Notons enfin qu'aucune fermeture de site de production n'est envisagée.

c) *ALSTHOM.*

Le niveau global des effectifs a connu de fortes variations depuis le milieu des années 70, en raison des aléas importants du carnet de commandes. La variation de l'emploi est donc essentiellement due à la variation de la demande. Ainsi, les années de crise pétrolière ont été favorables, particulièrement en France, au développement du programme nucléaire, et donc aux commandes adressées à ALSTHOM. Les effectifs ont culminé à un niveau d'environ 1 300 salariés de 1975 à 1981. Puis le contrechoc pétrolier, ainsi que le ralentissement mondial des programmes nucléaires, plus prononcé en France avec l'arrivée de la Gauche au pouvoir, ont donné un coup d'arrêt à l'expansion de l'entreprise. Il y eut donc de 1984 à 1988 une importante réduction d'effectifs, puisque ceux-ci tombèrent à environ 750 salariés, soit une baisse de 40% de l'effectif global par rapport au maximum atteint. A cette occasion, l'entreprise a eu recours aux licenciements économiques ainsi qu'aux préretraites et au Fonds National pour l'Emploi.

Depuis 1988, le retournement de la demande et la reprise générale de l'activité économique ont conduit à une reprise de l'emploi, d'abord homéopathique et jugée insuffisante par les syndicats, puis tout à fait notable. La reprise a eu lieu au cours de l'année 1988. Fin 1989, on comptait à nouveau 838 salariés, et fin 1990 on en comptait 862, soit une hausse en un an de près de 3% des effectifs. Cependant, les syndicats soulignent que la reprise de l'embauche s'est traduite par une extension notable de la précarité de l'emploi. L'embauche par contrat à durée déterminée (CDD) est quasiment devenue la règle pour les catégories ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) et ouvriers, puisqu'elle représente 80% du total en 1990 pour les ouvriers et 73% pour les ETAM. En ce qui concerne l'occupation des nouveaux postes, l'établissement a recours au marché du travail,

surtout pour les cadres, ainsi que pour les ETAM depuis peu, de même qu'à la Bourse pour l'Emploi qui organise un recrutement interne.

2°) **La politique salariale.**

a) *NESTLE.*

La politique salariale de l'entreprise est relativement simple, et se contente de suivre la Convention Collective des entreprises de chocolaterie-confiserie, en se situant légèrement au-delà des minima légaux. Il n'existe ainsi aucune forme d'indexation explicite sur l'inflation, mais l'entreprise assure au moins le maintien du pouvoir d'achat. Pour l'année 1989, l'inflation fut de 3,4%, et les salaires de l'entreprise augmentèrent de 3,8%. De même, il n'existe aucune forme d'indexation des salaires sur la productivité ou sur les performances de l'entreprise, sur un plan aussi bien individuel que collectif. Tout au plus existe-t-il un "intéressement financier usine" fondé sur trois indicateurs : la qualité, le rendement matière (gaspillage minimum), et la présence. Les primes sont elles aussi peu nombreuses. Il n'existe pas de prime de chiffre d'affaires ou de rendement, mais seulement quelques primes ponctuelles pour certaines catégories du personnel : il en va ainsi des primes de nuit. Mais cela ne représente qu'une part anecdotique du salaire moyen. Enfin, il n'existe quasiment pas de forme de salaire au mérite individuel.

En 1989, on peut donc résumer la situation salariale de l'entreprise par les chiffres suivants : les salaires sont payés sur 13,25 mois; ils sont en moyenne de 22 621 francs bruts mensuels pour les cadres, de 11 040 francs pour les agents de maîtrise, de 8 749 francs pour les employés, et enfin de 7 420 francs pour les ouvriers. Il faut signaler qu'aucun salarié n'est payé au niveau du SMIC (salaire minimum). On remarque que l'écart entre le salaire des cadres et celui des ouvriers est proche de la moyenne nationale (de 1 à 3) et que les salaires ouvriers sont médiocres sans être parmi les plus bas (83 000 francs nets annuels). En ce qui concerne les salaires, les négociations se font à deux niveaux. Au niveau de la Branche sont fixés les minima professionnels que doivent respecter toutes les entreprises signataires. Comme l'entreprise NESTLE se situe au-delà de ces minima professionnels, la teneur des accords de Branche a pour elle peu d'influence. Le niveau essentiel de négociation

salariale avec les syndicats est donc l'entreprise, où sont décidées chaque année les revalorisations salariales.

b) La SNPE.

L'entreprise accorde une grande importance à sa politique salariale, en raison de ses charges élevées de personnel, mais elle ne mène aucunement une politique restrictive en la matière. En effet, la Direction souhaite faire porter l'ajustement financier sur l'emploi plutôt que sur les salaires, et préfère offrir des salaires relativement élevés, dans le but d'obtenir un travail de qualité. Soulignons tout d'abord qu'il n'existe aucune forme d'indexation explicite ou implicite des salaires sur les prix, ce qui est d'ailleurs légalement interdit, comme nous le fait remarquer notre interlocutrice de la Direction du Personnel. Ainsi, les accords salariaux n'ont abouti qu'à des augmentations de 2,2% en 1990, et de 2,8% en 1991. Donc, l'année 1991, le pouvoir d'achat des salaires ne fut pas maintenu. En revanche, l'entreprise assure, et même au-delà, le maintien du pouvoir d'achat lorsque l'on intègre dans la salaire de base l'ensemble des compléments ou primes régulières existants. De même, il n'existe aucune forme d'indexation des salaires sur la productivité ou sur les performances de l'entreprise, mais on peut penser a contrario que la politique de hauts salaires ouvriers de l'entreprise n'est pas sans conséquence sur la qualité des relations sociales et du travail fourni. S'il n'existe pas de prime de résultat, il existe cependant trois primes qui sont la prime de nuisance, la prime de panier, et la prime d'ancienneté, qui est la plus importante. Si l'essentiel des salaires et de leurs augmentations sont négociés globalement, il n'en existe pas moins une procédure d'augmentations individualisées, qui représentent au total 1,5% de la masse salariale des non-cadres et 2,3% de la masse salariale des cadres.

En matière salariale, l'entreprise pratiquait la négociation avant l'obligation légale. Les négociations salariales portent sur le niveau des augmentations générales, et se déroulent uniquement au niveau de l'entreprise. La SNPE, en outre, ne participe jamais aux négociations de Branche, car la Direction estime que l'entreprise a un poids minime par rapport aux géants de la chimie que sont, par exemple, Rhône-Poulenc ou Total.

En 1989, on peut donc résumer la situation salariale de l'entreprise par les chiffres suivants : les salaires sont payés sur 13 mois; ils sont en moyenne de 22 985 francs bruts mensuels pour les cadres, de 12 752 francs pour les agents de maîtrise, de 8 284 francs pour les employés et enfin de 9 304 francs pour les ouvriers. On remarque que l'écart entre le salaire des cadres et celui des ouvriers est nettement inférieur à la moyenne nationale (de 1 à 2,4 contre 1 à 3), ce qui est dû au niveau relativement élevé des salaires ouvriers.

c) ALSTHOM.

La politique salariale de l'Etablissement est décidée centralement au siège social du Groupe à Paris. Il n'existe en la matière aucune forme d'indexation implicite ou explicite des salaires sur l'inflation. Cependant, depuis deux ans, il existe une "clause de revoyure" qui permet aux partenaires sociaux de discuter sur les salaires en fin d'année, si l'inflation a été plus forte que la progression des salaires. En 1989 et 1990, les augmentations moyennes des rémunérations ouvrières, tous éléments confondus, ont été respectivement de 3,3% et de 5,2%, alors que la hausse des prix était de 3,1% et 3,4%. De même, il n'existe aucune forme d'indexation des salaires sur le rendement, aussi bien individuel que collectif. En revanche, il existe bien des procédures d'augmentations individuelles, auxquelles les syndicats sont opposés, mais que la Direction semble vouloir favoriser. Ainsi, pour les ingénieurs et cadres, la totalité des augmentations salariales sont individualisées. Pour les autres catégories du personnel, les augmentations individuelles représentent un tiers des augmentations totales. Il existe dans l'Etablissement étudié diverses primes, dont la plus importantes est la prime de fin d'année qui équivaut approximativement à un treizième mois de salaire.

La situation salariale de l'Etablissement pouvait donc se résumer en 1990 par les chiffres suivants : les rémunérations annuelles étaient en moyenne de 253 907 francs bruts pour les cadres, de 141 054 francs bruts pour les ATAM et de 111 444 francs pour les ouvriers. La part des primes, gratifications ou autres dans cette rémunération annuelle était de 8,4% pour les cadres, de 9,26% pour les ATAM, et de 9,4% pour les ouvriers, à comparer avec les chiffres de 1988 qui étaient respectivement de 7,7%, 7,65%, et 7,6%. Ainsi, les salaires bruts mensuels sont en moyenne de 19 380 Francs pour les cadres (21 158