

Du dualisme à la flexibilité du travail

Jean-Pierre Jaslin,

Chargé de formation

Jocelyne Loos,

Chargée de mission au Commissariat général du Plan

Michel Forsé,

Maître de conférences à l'université Lyon II, conseiller scientifique à l'OFCE

A la fin des années soixante-dix on a pu croire que le marché du travail se diviserait en deux, un marché où les travailleurs sont assurés de la stabilité et un autre dominé par l'insécurité. Le développement du chômage et la restructuration de l'appareil productif ont conduit à des formes nouvelles de contrats de travail et d'organisation des entreprises, qui aboutissent à des formes diverses de flexibilité. Curieusement les débats récents autour de ce mot ne sont pas fondés sur des analyses précises de la diversité des situations ni sur une évaluation économique des expériences en cours. La flexibilité qualitative, qui consiste à aménager les formes d'organisation du travail, a donné lieu à des expériences qui ne sont pas encore généralisées et qui n'ont pas, semble-t-il, entraîné une meilleure utilisation des équipements. En revanche la flexibilité quantitative s'est développée plus largement sous des formes diverses.

Les années soixante-dix ont été marquées par l'apparition de discours annonçant l'avènement d'un marché du travail dual : stabilité pour les uns (marché primaire), insécurité de l'emploi pour les autres (marché secondaire). Un rapport du Commissariat général du Plan [1] soulignait dès 1976 que « la population active risque de se scinder en deux et les prémisses en apparaissent déjà ici et là. Un groupe, le plus important, sera parvenu à négocier ou à imposer un statut plus stable pour lui ; un second groupe, dont l'importance risque de croître avec une conjoncture devenant plus variable sera au contraire caractérisé, en comparaison du premier groupe, par une très forte insécurité, une forte mobilité contrainte dans les domaines professionnels et géographiques ».

Signe des temps, à ces propos sur la segmentation du marché du travail se sont substituées aujourd'hui des controverses sur la flexibilité, terme particulièrement ambigu si l'on ne prend pas garde de distinguer au moins entre les aspects qualitatifs et quantitatifs du phénomène. La

flexibilité quantitative (ou numérique) concerne l'adaptation du volume du travail et donc des effectifs salariés des entreprises aux variations de la demande. La flexibilité qualitative (ou technico-organisationnelle) consiste à combiner de nouvelles techniques d'organisation avec des équipements polyvalents afin de répondre à une demande fluctuante.

Ces deux débats sociaux, sur le dualisme et sur la flexibilité, sont apparemment disjoints dans le temps, mais aussi de par les angles d'approches qu'ils privilégient. C'est pourtant leur prolongement logique que l'on s'efforcera de faire apparaître ici. Les formes précaires d'emploi, qui étaient au cœur de l'extension du marché secondaire dans les années soixante-dix, nourrissent aujourd'hui le vivier de la flexibilité quantitative. Les modifications législatives et institutionnelles apparues ces dernières années, en particulier la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, l'assouplissement du recours à l'intérim et au contrat à durée déterminée amplifient les différenciations au sein du salariat et relativisent les garanties d'emploi traditionnellement attachées aux travailleurs du marché primaire.

Le terme flexibilité recouvre bien d'autres aspects des politiques de gestion de la main-d'œuvre que la partition en emplois stables et instables. Le renforcement de la concurrence internationale, l'innovation technologique et l'aspiration à travailler différemment conduisent les entreprises à remodeler sensiblement les modes d'organisation de la production et à introduire de nouvelles formes de gestion du social, fondées sur une diversification des horaires de travail et des systèmes de rémunération. A quoi s'ajoute une recherche de flexibilité plus quantitative, qui tend à recomposer les conditions d'emplois et de travail des salariés du marché primaire.

Face à cette situation nous tenterons ici de répondre à deux interrogations :

— peut-on conserver la grille de lecture des structures du marché du travail définie à la fin des années soixante-dix par les théories de la segmentation qui analyse le développement des formes précaires d'emplois, les structures de la mobilité et les processus d'exclusion du marché du travail ?

— la flexibilité interne conduit-elle à des modifications des structures du marché du travail qu'il conviendrait d'apprécier essentiellement à partir des catégories sociales qui en sont les bénéficiaires ou les victimes ?

Une flexibilité quantitative plus marquée et l'apparition d'un pôle d'exclus

Lors des débats sur le dualisme l'extension du marché secondaire était souvent analysée comme une conséquence du développement des formes précaires d'emploi, en particulier de l'intérim, des contrats à durée déterminée et, à l'époque les stages des pactes pour l'emploi.

Les différentes formes d'emploi précaire augmentent...

Au sein des formes précaires d'emploi le *contrat à durée déterminée* occupe une place très importante. Certes son poids dans l'ensemble de l'emploi salarié demeure encore faible : de 1,5 % à la fin des années soixante-dix on peut estimer que le nombre de salariés relevant aujourd'hui de ce type de contrats de travail ne s'est élevé qu'à environ 3 %. Néanmoins une analyse de la place des contrats à durée déterminée (CDD) dans les flux d'embauche et de sortie des entreprises montre le rôle prépondérant qu'ils jouent dans l'adaptation quantitative.

D'après une exploitation par le ministère du Travail et l'INSEE des déclarations patronales mensuelles des mouvements de main-d'œuvre (obligatoires pour les établissements de plus de 50 salariés au titre du contrôle de l'emploi) le recours au CDD s'était intensifié en 1985, alors que l'embauche « ferme » est restée pratiquement stationnaire. Pour 100 salariés occupés en début d'année il y a eu 21,2 entrées et 23,6 sorties en cours d'année. Une part très importante des mouvements provient des CDD. Conclues pour une période généralement inférieure à trois mois, ils ont donné lieu à 64 % des entrées et 46 % des sorties, mais seulement à 5,1 % des entrées et 4,7 % des sorties pour les contrats à durée indéterminée. Cette tendance confirme les évolutions précédentes. Plus récente semble être la pratique d'embauche de salariés de plus en plus jeunes sur contrat à durée déterminée. Utilisée plus systématiquement comme sas d'embauche, cette forme d'emploi tend également à intensifier la sélectivité du marché du travail, en permettant à certaines entreprises d'allonger la « période d'essai » pour accroître la sélection des candidats susceptibles d'intégrer à terme le marché primaire.

Pour le *travail intérimaire* [2], l'évolution est plus contrastée. De 1974 à 1980 l'intérim a crû de façon significative. En 1981, donc avant l'ordonnance de février 1982, il diminue fortement jusqu'en 1985, où l'on constate un redémarrage. C'est un secteur qui s'est concentré. Les caractéristiques des entreprises qui ont recours à l'intérim évoluent sensiblement : baisse dans le bâtiment et les travaux publics, légères hausses dans l'industrie de transformation, le transport, les commerces et services. La durée des missions s'est beaucoup réduite (de 3,8 semaines en 1980 à 1,9 en 1984), la qualification des intérimaires est plus élevée et, s'ils sont encore essentiellement des hommes ouvriers (68 %), cette forme d'emploi s'étend cependant aux femmes et aux autres catégories sociales.

Une troisième forme d'emploi progresse dans les années récentes : *les stages rémunérés*. Les stagiaires qui d'après l'enquête INSEE peuvent être considérés comme salariés doublent leur effectif entre 1985 et 1986 : 407 000 personnes en mars 1986. Dans ce domaine ce sont les TUC qui constituent la forme la plus répandue. Ils étaient 234 000, selon le ministère du Travail, en mars 1987. En dehors des TUC un stagiaire sur quatre occupe un emploi à temps partiel. Il y a donc un net développement de la formation alternée (en 1985 près de 600 000 jeunes ont été concernés par un stage de formation). Mais la liste des actions de formation et d'insertion pour les jeunes s'enrichit d'année en

année ce qui ne facilite pas la compréhension du système : apprentissage, stage aux finalités diverses, contrats emploi-formation etc. Le tableau 1 donne une idée des flux et de leur évolution depuis dix ans.

1. Les plans 16-25 ans : actions de formation et d'insertion

	1981-1982 (a)	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986 (estimation)
Contrats d'apprentissage	128 600	121 250	121 800	115 300	130 000
Contrats emploi formation (part des jeunes)	68 500	74 100	75 650	69 000	22 000
Contrats de qualification	—	—	—	220	
Contrats d'adaptation ...	—	—	—	2 820	180 000
Stage 16-18 ans	—	92 100	102 000	91 900	72 750
Stage 18-25 ans	65 700	45 400	35 000	38 700	38 700
Stage chômage longue durée	—	—	—	12 000	6 500
Jeunes volontaires	—	12 000	12 000	12 000	12 000
Travaux d'utilité collective	—	—	—	216 000 (b)	320 000
Stages pratiques	75 250	—	—	—	—
Stages initiation à la vie professionnelle	—	—	—	12 280	120 000
Prime premier salarié artisanat	13 400	13 350	17 400	—	—
Exonérations de charges sociales	126 800	—	—	—	—
Total des jeunes concernés	478 250	357 700	363 850	578 140	901 950

Source : « La Lettre de Matignon », n° 186, 24/2/86.

(a) Plan « Avenir jeunes », campagne juillet 1981 à fin juin 1982.

(b) Décembre 1984 à juin 1985 (324 000 - 108 000).

Il faut encore ajouter à tous ces emplois précaires les non titulaires de la fonction publique, dont le nombre a cependant baissé de 12 % entre 1982 et 1985, du fait des titularisations, et qui sont aujourd'hui moins de 300 000.

Par ailleurs 11,7 % des salariés travaillent à *temps partiel*, contre 9 % en 1982. Il est difficile d'associer systématiquement le travail à temps partiel à une forme de précarité. Lorsqu'il est supérieur à 30 heures hebdomadaires il est plus souvent « choisi ». Mais lorsqu'il est très court il s'agit généralement de sous-emploi. De plus certains actifs travaillent moins que ce qu'ils souhaiteraient pour différentes raisons parmi lesquelles le chômage partiel et la réduction saisonnière d'activité

sont les principales. Si l'on considère qu'une personne est sous-employée quand elle travaille moins que la norme ou l'habitude et qu'elle recherche un autre emploi à temps complet ou partiel, on constate qu'à peu près 500 000 individus sont dans cette situation en mars 1986, soit 2,2 % des actifs occupés.

les mobilités sectorielle et géographique ont baissé

Avant la crise la mobilité sectorielle se faisait essentiellement de l'agriculture ou du bâtiment vers l'industrie. Ce secteur était aussi alimenté par le tertiaire privé. Le tertiaire public alimentait en hommes ce dernier, alors que les femmes rejoignaient le public. Par ailleurs le solde des flux du tertiaire privé salarié vers le non-salarié était positif pour les hommes et négatif pour les femmes. Actuellement hommes et femmes s'orientent vers le tertiaire et plus particulièrement le secteur public qui devient le plus attractif. Quant au passage vers le tertiaire non-salarié, il a changé de sens ; il devient positif pour les femmes et négatif pour les hommes.

Globalement la mobilité a stagné [3]. Depuis 1970 elle a diminué de 20 % chez les hommes et de 26 % chez les femmes. Les changements inter-secteur et inter-entreprise ont diminué de moitié et les passages d'un établissement à un autre de 36 % pour les hommes et de 17 % pour les femmes. Ces trois flux, qui en 1970 représentaient 75 % de la mobilité des hommes, s'écroulent à 50 % dès 1974-1976 et à 46 % en 1985. Pour les femmes il en est de même : on passe de 50 % en 1970 à 35 % en 1974-1976 et à 34 % en 1985. Le chômage comptait pour 3 % dans cette mobilité en 1970, il représente aujourd'hui 19 %. Au-delà de ces chiffres les logiques de passage d'un secteur à l'autre ne sont pas identiques. Dans le privé ils s'organisent autour du métier ; la recherche de mobilité, qui a fortement diminué, se fait vers des activités proches. Dans le public c'est la carrière qui structure les passages. Les concours, les avancements de grades rythment la mobilité. D'une manière générale les salariés sont d'autant plus mobiles qu'ils sont jeunes et diplômés. Pour les non-diplômés la mobilité passe par le chômage. Ils acquièrent ainsi une expérience professionnelle plus électorale et sortent d'autant plus vite du chômage qu'ils sont plus diplômés.

La mobilité géographique a également été réduite, à cause de l'état du marché de l'emploi dans l'ensemble du pays, mais aussi du développement du travail des femmes. Dans une période de fort chômage le déplacement devient difficile pour un ménage, car il ne s'agit pas de retrouver un emploi, mais deux. L'accession à la propriété individuelle peut également freiner la mobilité géographique. Seuls les jeunes diplômés acceptent une mobilité pour trouver un emploi et un métier. De leur côté les agents de la fonction publique acceptent les déplacements lorsque l'évolution de carrière prévisible est importante et que l'administration les soutient dans ce déplacement (recherche d'un logement et d'un emploi pour le conjoint...).

...et entretiennent des relations toujours aussi étroites avec le chômage...

A un moment où la mobilité sectorielle et géographique s'est ralentie et ne semble plus concerner qu'une main-d'œuvre jeune, formée et engagée dans la vie professionnelle (cf. encadré), la mobilité contrainte avec passage par le chômage et résultant de formes précaires d'emploi s'est encore accentuée. Pour preuve la part croissante des demandes d'emploi enregistrées à la suite d'une fin d'emploi précaire.

Avec les données que nous venons de présenter il est difficile, du fait de cumuls entre différentes situations, de chiffrer l'importance globale de la précarité. Il faudrait pouvoir se livrer à une investigation spécifique des différentes sources, mais il est certain que les emplois précaires ont fortement progressé, sous les différentes formes évoquées, depuis la fin des années soixante-dix.

L'hétérogénéité de ces formes d'emploi s'est fortement accrue et surtout les situations intermédiaires se sont multipliées, à tel point qu'il devient difficile de tracer une frontière nette entre emploi et chômage. Stages de toutes natures, TUC, formation en alternance et autres formes de sous-emploi qui se sont développées ces dernières années ne représentent ni de réels emplois ni de véritables situations de chômage. Ce sont le plus souvent les mêmes personnes qui passent du chômage au sous-emploi et qui forment ce volant de main-d'œuvre précaire. Cette situation est pourtant moins grave que l'enlisement dans le chômage de longue durée.

...dans le même temps les exclus du marché du travail sont de plus en plus nombreux

Environ 500 000 personnes sont au chômage depuis plus de deux ans. Ils n'étaient que 200 000 en 1981. En 1974 l'ancienneté moyenne au chômage était de huit mois, elle a doublé aujourd'hui. Ces chômeurs de longue durée sont surtout des travailleurs âgés mais il y a parmi eux de plus en plus d'hommes et de femmes adultes et même de jeunes. Ceux qui ont une qualification et les plus jeunes acceptent, faute de mieux, d'occuper n'importe quel emploi, le plus souvent à temps partiel ou à durée déterminée. Ils vont ainsi grossir les rangs des travailleurs précaires, avec de fortes chances de retomber au chômage. Les autres finissent par renoncer à tout effort et deviennent les exclus du marché du travail. Les plus âgés se raccrochant aux différents systèmes de préretraite. Combien sont-ils aujourd'hui ? En empruntant les couloirs du métro de la capitale ou les gares des grandes villes chacun a eu l'impression de voir les situations d'extrême pauvreté augmenter ; mais pour compter ces « nouveaux pauvres » il n'existe pas d'appareil statistique fiable. A la fin des années soixante-dix les chômeurs non indemnisés étaient encore rares. Aujourd'hui 40 % sont dans ce cas. Pour eux

inutile de compter sur les solidarités familiales ou de voisinage afin de pallier l'insuffisance de ressources. Ces familles appartiennent aux milieux les plus touchés par le chômage et la précarisation. Restent certaines formes d'assistance.

2. Les principales caractéristiques du chômage

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
	Ancienneté moyenne du chômage (mois)											
Hommes	8,4	8,8	9,4	9,8	10,6	10,3	11,3	12,2	11,9	13,7	14,8	15,9
Femmes	9,3	10	11,2	12	12,3	12,7	13,3	13,7	15,1	16,2	16,6	17,2
	Proportion de personnes au chômage depuis un an et plus (%)											
Hommes												
— 15 à 24 ans	14,4	13,1	15,6	15,2	15	16,8	18,4	22,7	23,6	27,6	26,1	23,4
— 25 à 49 ans	20,2	21,4	19	25,3	30,7	23,6	30,8	34,6	31,8	40,1	42,4	44,2
— 50 ans et +	43,7	44,8	44,8	46,4	55,8	51,7	52,1	63,5	57,6	59,9	64,8	64
Femmes												
— 15 à 24 ans	18,4	17,7	24,9	24,4	24,2	25,9	30,8	33	33,7	37	33,1	33,8
— 25 à 49 ans	26,5	30,3	34	36,5	36,6	39	39,3	42,6	44,2	49,1	47,4	49
— 50 ans et +	48	43,7	46,5	54,8	58	64,2	60,3	62,2	69,6	69,6	68,5	66,8
Ensemble	24,3	25,1	28	30,1	32,4	32,3	34,9	38,6	38	42,7	42,7	44
	Circonstance de la recherche d'emploi (%)											
Hommes												
— fin d'emploi précaire	5,6	6	10	10	12,6	13,7	22	23,6	21,9	21,3	24,5	25,4
— licenciement	52	47,2	50,4	52	46	47,6	42,4	38,5	40,2	40,6	41,8	42,4
— démission	12,7	13,1	12,3	11,4	13,8	11,8	7,8	8,1	5,7	6,1	5,4	4,7
— fin d'étude ou du service national	18,8	19,3	15,8	16,8	16,8	15,1	16,7	17,5	18,7	18,5	15,5	14,2
— avait cessé toute activité ou n'avait jamais travaillé	4,7	6	4,8	3,2	5,4	4,8	5,2	4,7	4,1	4	4,2	3,4
— autres circonstances	6,2	7,4	6,7	6,6	5,4	7	6	7,6	9,4	9,5	8,6	9,9
Femmes												
— fin d'emploi précaire	8,1	9	11,4	14,9	15,1	17	21,9	23,3	24,2	22,5	23,2	25,1
— licenciement	28,8	26,9	28,5	27,8	28,7	29,4	26,1	25,8	22,8	23,4	24,6	27,2
— démission	15,7	16,3	15,6	16,5	14	13,7	11	8,4	7,9	7,6	8,1	7,2
— fin d'étude	18,5	18,6	18	16,9	19,4	16,7	17,8	17,7	17,6	17,5	15,1	12,7
— avait cessé toute activité ou n'avait jamais travaillé	25,7	25,8	22,5	20	20,3	19,4	19,5	17,7	19	20	19,9	18,9
— autres circonstances	3,2	3,4	3,9	3,9	2,5	3,8	3,7	7,1	8,5	9	9,1	8,9

Source : Enquête emploi - INSEE - Premiers résultats, mars 1987.

L'aide sociale traduit en ses multiples formes la solidarité nationale ou locale à l'égard des personnes qui ne bénéficient pas ou pas assez d'une protection sociale assurée par les organismes de Sécurité sociale. Si l'on s'en tient aux seules aides financières aux familles et aux isolés

en situation difficile (essentiellement les allocations mensuelles de l'Aide sociale à l'enfance et les secours d'urgences en espèces), on constate que les sommes ainsi distribuées ont très sensiblement augmenté ces dernières années. Selon le rapport 1985 de la Cour des comptes les allocations d'urgence imputées au budget de l'Aide sociale à l'enfance sont passés de 870 millions de francs en 1980 à 1 768 millions de francs en 1983, soit une augmentation de 103 % en quatre ans. Une part croissante de ces aides est accordée à des jeunes (voire très jeunes : 14 à 18 ans en rupture de famille). Selon une récente étude du CREDOC [4] 28 % des ménages aidés le sont pour pallier des retards de versement d'autres prestations.

L'Etat prend en charge les frais d'accueil et d'hébergement des familles dites « handicapées sociales » ou « en difficulté » dans des établissements dénommés « Centre d'hébergement et de réadaptation sociale ». En analysant les données de cette aide sociale à l'hébergement, Michel Houillon [5] a pu dégager certaines caractéristiques statistiques des personnes concernées. Au milieu des années soixante-dix 30 à 35 000 personnes bénéficiaient de cette aide ; en 1985 on approche 140 000 admissions. Selon certaines monographies les capacités d'accueil, malgré des progrès considérables, ne couvrent que 30 à 40 % des besoins. On en peut conclure que le nombre des personnes subsistant d'expédients et de solidarités fugitives (bons d'alimentation, organisations caritatives...) est de l'ordre de 350 000 à 500 000. Estimation basse de la pauvreté, puisqu'elle ne prend vraisemblablement en compte que les milieux urbains. A partir d'études monographiques on peut estimer à 70 % la proportion des bénéficiaires de l'aide sociale à l'hébergement qui quittent les centres d'hébergement et de réadaptation sociale sans emploi ni logement. Quand ils obtiennent un emploi il est presque toujours précaire. Un père ou une mère avec un enfant parvient toutefois à une relative sécurité grâce à l'allocation de parent isolé.

Les experts de ce sujet prévoient que, si le contexte économique ne s'améliore pas, nous compterons un million d'indigents en l'an 2000.

Les entreprises recherchent de nouvelles formes de flexibilité qualitative

Tandis que l'extension des emplois précaires constitue une marque bien visible de la recherche de flexibilité quantitative par les entreprises, l'impact de la flexibilité qualitative sur les structures du marché du travail est plus difficile à appréhender.

Les études faites jusqu'ici sur la flexibilité ont concerné les différentes formes qu'elle revêt et son impact probable sur les coûts et la productivité des entreprises. Ici on s'efforcera d'examiner l'impact de cette forme de flexibilité sur les structures du marché du travail. On considèrera les trois modes de flexibilité les plus significatifs :

- l'extension de diverses modalités d'aménagement du temps de travail et les nouvelles formules d'emploi « à horaires atypiques » ;
- les systèmes de rémunération individualisés ;
- les transformations de l'organisation du travail en liaison avec l'innovation technologique.

Grâce à l'aménagement du temps de travail et aux emplois à horaires atypiques, ...

L'ordonnance de 1982, le rapport Taddei, la loi Delebarre de 1986, puis la récente loi Seguin ont mis l'accent sur la nécessité de l'aménagement du temps de travail (que nous abrègerons en ATT).

Les raisons qui motivent les entreprises à recourir à cette forme de flexibilité sont désormais bien connues pour ce qui concerne l'industrie [6]. La volonté de mieux amortir les équipements productifs devenus plus coûteux du fait de l'innovation technologique, de réduire les délais de livraison et les coûts de fabrication, comme aussi de mieux ajuster les effectifs aux fluctuations de l'activité oblige les entreprises à allonger la durée d'utilisation des équipements productifs, donc à étendre la production en dehors des créneaux horaires habituels pour l'adapter en fonction des commandes. Il ressort d'une étude récente [7] que cette politique s'étend aux entreprises du secteur tertiaire : « pour s'adapter au mieux aux fluctuations de la demande de sa clientèle et donc de son activité, l'entreprise tertiaire va développer une sorte de géométrie variable lui permettant de jouer sur l'amplitude d'ouverture des services et d'aligner à chaque instant des effectifs en quantité appropriée ».

Parmi les formes d'aménagement du temps de travail les plus connues on peut citer les systèmes de modulation annuelle des horaires de travail, la semaine comprimée, les équipes spécifiques de fin de semaine, le travail en équipes alternantes, le travail intermittent, différentes formes de travail à temps partiel, sans compter les expériences qualifiées de « temps choisi » sous forme de modules de temps libre répartis à la semaine, au mois ou à l'année (plans d'épargne-congés annuels, congés sabbatiques, travail à la carte...).

Que savons-nous de ces différentes formes d'aménagement du temps de travail ?

Le travail en équipes alternantes a eu tendance à augmenter jusqu'en 1974. La réduction du temps de travail était compensée par l'augmentation du travail posté, ce qui permettait de maintenir le taux d'utilisation des équipements [8]. Depuis la crise la réduction du temps de travail a continué, mais le travail posté a diminué. La tendance semble s'inverser après 1982. En 1984 [9] ce sont 11,6 % des salariés qui travaillent en équipes successives, au lieu de 11 % en 1981 ; cette évolution est due à la très forte augmentation du travail en cinq équipes (3,7 % en 1981, 9,6 en 1984) les autres systèmes régressant légèrement. On ne peut dire si la pratique actuelle permet d'améliorer le taux d'utilisation des installations, car d'autres éléments entrent en jeu, tels

que les baisses d'effectifs liées aux évolutions technologiques dans les activités où le travail en équipe était déjà développé, ainsi que la réduction du temps de travail, plus forte chez les postés. C'est dans le tertiaire, plus particulièrement dans la fonction publique, que l'augmentation du travail en équipe et de nuit est la plus importante (santé, services non marchands, transports, télécommunications...).

Par contre deux indicateurs montrent que dès 1984 — à cette date, seule l'ordonnance de 1982 avait pris effet — l'adaptation aux commandes ou demandes de la clientèle étaient prises en compte et pesaient sur les horaires des salariés : 16,4 % des salariés (14,6 % en 1978) ont des horaires qui varient en fonction des décisions de l'entreprise. Parmi eux 10,7 % ont une journée qui varie de 7 heures à moins de 4 heures (7,7 % en 1978). Ce mode d'ajustement des effectifs par recours au travail à temps partiel de très faible durée est essentiellement développé dans les commerces, les transports et télécommunications, les services marchands ou non marchands et l'industrie agro-alimentaire.

Les autres modes d'aménagement ne semblent pas évoluer aussi rapidement. Les équipes de « fin de semaine » sont rares et pratiquement cantonnées au tertiaire. Le travail du samedi diminue, notamment pour les hommes. Celui du dimanche est pratiquement constant avec une légère augmentation pour les activités saisonnières (de onze à vingt-cinq dimanches par an).

Ainsi voit-on s'organiser des flexibilités qui tentent de répondre de manière optimale aux demandes, mais le processus — et surtout son évolution — est principalement centré sur le tertiaire. Qu'en sera-t-il lorsque la loi Seguin prendra son plein effet ? Selon le bilan annuel de la négociation collective établi par la Direction des relations du travail [10] l'année 1986 se caractérise à la fois par un nombre moindre d'accords sur la réduction du temps de travail (192 en 1986 contre 310 en 1985 et 375 en 1984) et par une augmentation de ceux relatifs aux diverses formes d'aménagement du temps de travail (ATT). Ce thème ne concerne que 5 % (taux stable) des accords de branches, mais 38,2 % des accords d'entreprise (30 % en 1984 et 32,7 % en 1985). C'est la modulation des horaires qui semble de plus en plus intéresser les entreprises ; le travail de nuit des femmes suscite moins d'intérêt. Les amplitudes prévues fluctuent entre 38 h 30 et 44 heures par semaine. Les accords prévoient majoritairement une programmation indicative des semaines de basse et de haute activités, la mise en place d'un délai en cas de changement des horaires et un lissage des rémunérations. Peut-on en déduire que l'aménagement du temps de travail se diffuse rapidement ?

Le mouvement est incontestable et semble s'amplifier, mais le bilan des accords d'entreprise ne concerne qu'un effectif salarié de 2 006 000 personnes et sans que tous les salariés de chaque entreprise soient touchés par les mesures d'ATT. Un accord d'entreprise n'implique pas son application dans chaque établissement. D'autre part, comme il est d'usage, un certain nombre d'accords ne font que contractualiser des « transferts » déjà anciens. Il est donc probable que la plupart des

nouvelles formes d'ATT ne se mettront en place que lentement, bien plus lentement que ce que les discours actuels laissent présager.

On peut supposer qu'un nombre croissant d'entreprises, plutôt que de recourir périodiquement à du personnel temporaire qu'il faut former et dont l'efficacité opérationnelle n'est pas immédiate, chercheront à développer l'emploi permanent pour disposer d'un personnel plus qualifié et mieux intégré, tout en aménageant le temps de travail pour obtenir un ajustement du volume d'heures de travail aux variations de l'activité. Cela constituerait une alternative à la flexibilité quantitative. Cependant comme les entreprises qui voudront allonger la durée d'utilisation de leurs équipements en dehors des créneaux horaires habituels risquent de rencontrer une réticence des salariés en place à l'égard d'horaires atypiques qui se répercutent négativement sur leurs modes de vie, elles pourraient être amenées à recourir aux seuls volontaires et, à défaut, au marché du travail. Si cette hypothèse se trouvait vérifiée, l'aménagement du temps de travail pourrait conduire à une certaine stabilisation de l'emploi. Selon une enquête récente menée auprès de 300 salariés concernés par un travail à horaires atypiques [11], 42,5 % des interviewés de l'échantillon sont de nouveaux recrutés. Parmi ceux-ci on trouve 61 chômeurs, dont 48 % ont moins de 23 ans. Le travail à horaires atypiques a donc permis l'insertion d'une population de jeunes en chômage. Mais au cours de la même enquête la majorité des salariés soumis à un travail en horaires atypiques (en particulier les salariés de nuit et du week-end) déclarent ressentir cette situation comme transitoire et souhaitent accéder à un horaire normal.

Cette modalité particulière d'insertion dans le marché du travail explique aussi la réticence des syndicats [12] (dans les entreprises du secteur tertiaire) à l'égard du développement du travail à temps partiel, souvent situé dans les plages horaires les moins attractives, qu'ils considèrent comme un « purgatoire imposé aux candidats à l'emploi ».

...à une individualisation des salaires plus développée, ...

Les pratiques d'individualisation des salaires ne constituent pas un phénomène nouveau en France, de tels systèmes de rémunération ayant été appliqués depuis longtemps : salaire au rendement, prime d'assiduité, augmentations individuelles, etc. Si l'on en croit Gérard Donadieu [13] ce qui est nouveau c'est le côté réversible des augmentations, leur part croissante dans le salaire, notamment des cadres, et la volonté d'être plus sélectif dans leur attribution. Auparavant les primes étaient intégrées dans les salaires, donc elles se perpétuaient et intervenaient dans les calculs des primes et des augmentations générales ultérieures. D'autre part les managers avaient plutôt tendance à « soupoudrer » l'ensemble du personnel (à l'exception de quelques salariés qu'ils incitaient ainsi à partir) car ils n'avaient pas vraiment d'outil adapté pour développer une action dans ce domaine. Aujourd'hui chacun s'accorde à penser qu'une individualisation dynamique nécessiterait que l'on touche à l'ensemble des structures de l'entreprise et à ses valeurs

traditionnelles, d'autant plus que les marges financières, dans une situation de crise, sont faibles. Or la nécessité de maintenir la cohésion des équipes, qui est primordiale pour la motivation des salariés et l'efficacité du travail, fait que cette individualisation est difficile à mettre en œuvre.

Même si la partie individualisée des salaires est relativement faible [14] (0,9 % sur une augmentation moyenne de 4,7 % en 1985), diverses enquêtes montrent que le nombre d'entreprises concernées augmente. Près de 70 % des entreprises clientes d'un cabinet spécialisé dans le conseil en matière de politiques de rémunération (Hay-France) intègrent les performances individuelles dans leur politique de rémunération des employés et des ouvriers, (dans la plupart des cas cela s'accompagne d'une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, ce qui permet des marges d'augmentation plus importantes). Une enquête du ministère du Travail montre que 5,7 % des employeurs déclarent pratiquer seulement l'individualisation, 71,5 % seulement les augmentations générales et 13,4 % un système mixte. Ce sont en fait 42 % des salariés qui en bénéficient peu ou prou (4,7 % uniquement individualisé et 37,3 % mixte). L'enquête de l'Union confédérale des cadres CFDT sur les évolutions de salaires entre 1985 et 1986 montre que parmi les salariés qui ont eu des augmentations (soit 45 à 50 % des salariés suivant les CSP), 45 % des cadres, 42 % des techniciens ou agents de maîtrise, 41 % des employés et 30 % des ouvriers ont bénéficié d'une augmentation individualisée (+ 1,4 % en moyenne, ancienneté comprise pour l'ensemble des salariés). Les 50 % de salariés qui ne reçoivent pas, quelle qu'en soit la forme, d'augmentation individuelle voient leur pouvoir d'achat baisser.

L'absence de séries statistiques longues et de clarification claire du concept [15] ne permet pas de quantifier exactement le degré de diffusion de cette forme de flexibilité. Le dernier bilan annuel de la négociation collective confirme néanmoins la part croissante prise par ce thème dans l'activité contractuelle des entreprises [16], 39,3 % des accords d'entreprises en 1986, au lieu de 24,5 % en 1985 prévoient des dispositions relatives à l'individualisation d'une partie des rémunérations.

Les critères présidant à la définition du salaire au « mérite » sont de manière générale assez flous et peu négociés. Ils sont plus précis lorsque la pratique est ancienne. Tous les spécialistes insistent sur la nécessité de faire participer l'ensemble des acteurs à l'élaboration des procédures et des critères d'évaluation, de faire reconnaître l'individualisation des salaires comme une des formes possibles, parmi d'autres, de la reconnaissance des compétences et de l'efficacité, et de l'adapter à la situation de l'entreprise et à sa culture [17].

Ce salaire au « mérite » peut accompagner ou remplacer d'autres éléments de la politique salariale et sociale qui, d'après une étude du CERC [18], représentent jusqu'à 18 % du salaire brut : treizième mois, prime de fin d'année, de vacances, d'assiduité, de résultat, maintien du salaire en cas de maladie, ainsi que les avantages en nature, transport, logement, œuvres sociales, réduction sur l'achat des produits de l'entreprise...

...à un recours à l'intéressement, ...

Il ressort du dernier bilan annuel sur l'évolution de la négociation collective [19] que dans des entreprises où l'activité est satisfaisante, les partenaires sociaux souhaitent définir aujourd'hui des formules d'intéressement du type de celles prévues par les ordonnances de 1959 (participation avec fonds bloqués sur cinq ans) et de 1967 (participation avec fonds bloqués sur trois ans) récemment modifiées. En 1985 on pouvait dénombrer 1 200 contrats d'intéressement classiques (de trois ans) qui concernaient environ 360 000 salariés. Il semble que le nombre de ces contrats soit en progression.

En outre des accords portant sur des formules d'intéressement propres à l'entreprise, c'est-à-dire ne bénéficiant pas des avantages fiscaux liés aux formules classiques, et se situant dans un cadre annuel semblent se développer rapidement, sans qu'on puisse disposer de chiffres précis (ces accords n'étant pas toujours déclarés). Ces formules permettraient aux entreprises d'autofinancer à moyen terme leurs projets d'investissement et de lier le salarié à l'entreprise, le responsabiliser et le motiver dans son travail en tant que partenaire à part entière et ainsi, dans tous les cas, de faire fluctuer des éléments de rémunération en fonction des résultats économiques.

S'il apparaît aujourd'hui nécessaire de mieux définir, d'un point de vue méthodologique, le concept d'individualisation des salaires pour en apprécier l'exacte importance, on peut dès maintenant être certain que le caractère structurel de la crise a modifié les modes de gestion de la main-d'œuvre et les politiques salariales des entreprises [20]. Le contexte désinflationniste et la baisse des gains de la productivité ne sont pas étrangers à l'essor de ces politiques. Les marges de manœuvre de plus en plus réduites pour l'attribution d'augmentations générales et la clarification des termes de la négociation salariale ont parfois permis aux directions d'entreprise de faire apparaître les augmentations au mérite comme nécessaires. Mais celles-ci ont un objectif plus ambitieux : sélectionner et retenir les compétences individuelles que l'entreprise estime nécessaires, motiver les individus au travail autour des enjeux de qualité qui tendent de plus en plus à être considérés comme un facteur déterminant de la compétitivité.

...et à de nouveaux modes de gestion interne de l'emploi

Au cours de la période 1982-1986 nombre d'entreprises françaises ont dû affronter des problèmes aigus de restructuration. Si dans un premier temps ont prévalu les mesures traditionnelles d'ajustement, telles que le blocage des embauches et l'utilisation massive du chômage partiel, les entreprises ont été ensuite amenées à conduire des politiques plus drastiques de réduction des effectifs. Aujourd'hui l'introduction de technologies nouvelles et les transformations nécessaires dans l'organisation du travail pour en assurer la performance [21] n'inci-

tent-elles pas les entreprises à revoir leurs politiques d'emploi et d'intégration des salariés à un moment où les modifications législatives pour le licenciement permettent des marges de manœuvre supplémentaires ?

3. Evolution des licenciements économiques

		Juillet	Août	Sep- tembre	Octobre	No- vembre	Dé- cembre	Janvier	Février	Mars
Demandes d'emploi enregistrées suite à un licenciement pour cause économique	1985	51 110	37 035	51 210	49 765	45 825	47 175	59 480	45 780	48 010
	1986	49 875	40 065	55 320	56 920	53 150	56 535	53 530	42 970	45 160
	1987							64 245	52 220	53 900
Licenciements économiques	1987	20 800	11 300	11 300	14 300	11 900	15 700	11 800	13 000	14 700
— dans le cadre d'une procédure de 10 salariés et plus	1987	13 200	7 000	6 800	7 600	6 300	10 400	6 000	6 800	8 300
— dans le cadre d'un règlement judiciaire	1987	7 600	4 300	4 500	6 700	5 600	5 300	5 800	6 200	6 400

Source : La non-obligation pour les entreprises de notifier à l'administration les licenciements économiques de moins de dix salariés a introduit une rupture dans les séries statistiques. Aussi pour apprécier l'évolution des licenciements économiques sur la période récente on ne peut se référer qu'à trois sources principales :

- les demandes d'emploi enregistrées à l'Agence selon la raison de leur dépôt. Cette source permet de suivre indirectement l'évolution du nombre de licenciements économiques ;
- les statistiques du ministère des Affaires sociales et de l'Emploi sur les licenciements économiques de plus de dix salariés soumis à autorisation préalable de juillet à décembre 1986 et pour information depuis janvier 1987 ;
- les déclarations sur les mouvements de main-d'œuvre des établissements de plus de cinquante salariés.

Dans le cadre de la loi de 1975 sur les licenciements économiques et dans un contexte marqué par une mobilisation des organisations syndicales autour de la défense de l'emploi, les grandes entreprises se sont efforcées de résoudre leurs problèmes de sureffectif par des plans sociaux généralement marqués par trois caractéristiques principales : un recours massif aux départs en préretraite, une incitation au départ volontaire, la mise en œuvre de congés de conversion ; autant de conditions souvent nécessaires à l'acceptation des licenciements hors départs volontaires. Socialement mieux accepté, le recours à ces départs volontaires et à la préretraite à 55 ans se sont en fait révélés d'un coût important pour l'entreprise et la collectivité, sans pour autant assurer de véritables reclassements. Pour l'entreprise le recours massif à l'incitation au départ volontaire a provoqué des déséquilibres : perte substantielle en travailleurs qualifiés attirés par la préretraite ou par la réalisation d'un projet personnel ; nécessité de transferts de main-d'œuvre souvent coûteux pour combler ces départs ; polarisation des responsables d'entreprises sur les problèmes de restructuration, alors même que les transformations de l'organisation productive et l'introduction de nouvelles technologies nécessitaient de mobiliser des ressources financières et du temps pour des politiques de formation audacieuses.

La suppression en 1986 du régime de l'autorisation administrative de licenciement conduit-elle les entreprises à modifier leur politique de

l'emploi pour accroître l'adaptabilité de la main d'œuvre aux exigences du progrès technologique ? En l'absence actuelle d'une enquête de comportement postérieure à la nouvelle législation, on ne peut, là encore, que formuler des hypothèses. L'enjeu ne serait plus de diminuer un sureffectif global pour comprimer la masse salariale, mais bien d'évincer des fonctions, des productions ou des salariés considérés comme les moins performants en utilisant les souplesses du nouveau régime de licenciement. C'est en ce sens qu'il faut sans doute interpréter l'augmentation récente du nombre des petits licenciements (moins de neuf salariés) et la plus grande vulnérabilité des travailleurs âgés de plus de 50 ans, dont le risque de licenciement tend à augmenter de façon significative.

Par ailleurs la tentation serait aujourd'hui grande pour nombre d'entreprises qui ne connaissent pas de véritable sureffectif quantitatif de s'engager également dans une politique d'éviction des salariés les moins adaptables, quitte à embaucher des travailleurs plus jeunes et mieux formés. Cette politique est favorisée, comme nous l'avons vu, par le fait que le recrutement sur le marché externe passe par les systèmes de formation en alternance, de SIVP, des contrats à durée déterminée, etc., qui permettent une sélection plus fine et diminuent les risques d'erreurs d'embauche. Les entreprises voient dans les dispositifs qui leur sont proposés aujourd'hui, comme dans ceux de naguère [22], une opportunité pour procéder au rajeunissement de leur pyramide des âges. Ils facilitent en outre le redéploiement spatial, le réajustement des qualifications, la réorganisation des fonctions de l'entreprise, voire, plus radicalement, la modernisation des processus de production. La possibilité de recourir au système d'assurance chômage, qui garantit désormais le revenu des salariés âgés de plus de 55 ans renforce cette tentation puisqu'une négociation avec les pouvoirs publics pour l'obtention d'une convention du Fonds national de l'emploi n'est plus nécessaire. Ainsi se dessinerait une tendance d'éviction du marché primaire des salariés les moins adaptables, à laquelle se superposerait une profonde remise en cause des politiques d'intégration.

Les réorganisations d'activités et l'utilisation de nouvelles technologies recomposent les filières d'emploi. Grâce à ce processus un certain nombre de salariés qui possèdent un niveau de formation et une compétence reconnue trouvent leur place dans des filières qualifiantes grâce à des actions de formation continue. En revanche d'autres restent cantonnés dans les emplois déqualifiés sans perspective de promotion, dans l'attente de la prochaine vague de réduction d'effectifs rendue nécessaire par la recherche de gains de productivité ou les variations du marché. Dans cette situation la simple reconnaissance des compétences acquises par l'ancienneté devient moins monnayable pour le salarié [23] et est de moins en moins un facteur de mobilité interne ascendante, du fait que les règles du jeu interne d'avancement n'ont pas été modifiées pour répondre aux évolutions des qualifications qui résultent de l'existence de nouveaux marchés et de nouvelles technologies. On a pu s'en dispenser d'autant plus que le nombre de jeunes diplômés est élevé. Le salarié âgé non diplômé se retrouve condamné à l'immobilité, sauf à prendre le risque du chômage ou de la déqualification. On le constate dans nombre d'opérations de restructuration.

Conclusion

Les débats sur le dualisme et ceux relatifs à la flexibilité diffèrent finalement sur le fond. Le discours sur le marché dual était à la fois macroéconomique et macro-social. On a même parlé de « société duale ». A l'inverse le débat sur la flexibilité vise d'abord la dimension microéconomique et nous invite à nous centrer sur l'entreprise et l'ajustement des emplois qui y est pratiqué, même si paradoxalement la justification est macroéconomique (internationalisation du marché, remède possible à la crise...). Une réarticulation entre ces deux débats et entre les angles d'approche que chacun privilégie apparaît aujourd'hui nécessaire, car une flexibilité maximale ne se conjugue pas nécessairement avec une gestion optimale du marché du travail.

L'utilisation à courte vue des possibilités offertes par les textes et l'extériorisation des coûts vers la collectivité sont socialement et économiquement très lourdes à supporter. Une meilleure qualification de la main-d'œuvre, une mobilisation des compétences des salariés, des innovations en matière d'organisation du travail et de production ne seront réelles que si un effort important est réalisé en matière de formation et si les principales évolutions sont négociées de manière articulée. Elles doivent l'être au niveau des secteurs et des entreprises et en traitant de l'ensemble des éléments du contrat de travail : qualification, salaire, réduction du temps de travail, aménagement, nouvelles technologies, etc. Pour être efficace la flexibilité ne peut pas être imposée.

Pour réactualiser les débats sur le dualisme et la flexibilité les acteurs sociaux ne disposent pas, il est vrai, de moyens sûrs d'évaluation macroéconomique des effets agrégés des dispositifs en cause. Trop de questions concernant les impacts de la flexibilité sont encore sans réponse. Les entreprises décident souvent au coup par coup et souvent avec une vision à court terme. Le développement d'outils plus rigoureux propres à mesurer les incidences des diverses formes de flexibilité est nécessaire pour disposer d'une représentation plus précise du fonctionnement du marché du travail. Ainsi seulement pourra s'instituer un meilleur dialogue entre les acteurs sociaux.

Références bibliographiques

- [1] « Contribution à une prospective du travail », Commissariat général du Plan, *Economie et planification*, Documentation française, 1976, p. 187.
- [2] HENRY, L'intérim en 1984, dossier statistiques du travail et de l'emploi, n° 19, février 1986.
- [3] CEZARD M., RAULT D., La crise a freiné la mobilité sectorielle, *Economie et statistiques*, n° 184, janvier 1986.
- [4] CREDOC, Diversité des recours à l'aide sociale, *Consommation et modes de vie*, n° 9 mars 1986.
- [5] HOUILLON M., Le retour des misérables ; la société duale en question, *Futuribles*, n° 107, février 1987.
- [6] Sur ce point cf. le rapport du Commissariat général du Plan : « *Aménagement et réduction du temps de travail* », La documentation française, Paris 1985 — de même que le rapport présenté par M. TADDEI au ministère du Redéploiement industriel et du commerce extérieur : « *Pour une nouvelle organisation de la production : changement de la durée d'utilisation des équipements, aménagement et réduction du temps de travail* ».
- [7] NOZIERE G., TONNEAU D., « La gestion du temps de travail dans le secteur tertiaire marchand », étude effectuée par le Centre de gestion scientifique, pour le compte du Commissariat général du Plan — décembre 1986.
- [8] CETTE G., DURAND B., TYL T., Réorganiser le travail, une solution pour l'emploi, *Economie et statistique*, n° 184, janvier 1986.
- [9] Résultat de l'enquête 1984 sur l'aménagement du temps de travail du SES, *DSTE*, n° 36.
- [10] Bilan annuel de la négociation collective 1986, établie par la DRT pour la Commission nationale de la négociation collective, du 29/6/87.
- [11] « *Les conséquences des horaires atypiques sur la vie quotidienne des salariés* ». Etude effectuée par CHARPENTIER P. et MOEURS D. du Centre d'étude de l'emploi et par DANGUY V., DAHAN J., GUELAUD F., LEMAIRE M., ROUSTANT G. du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail pour le compte du Commissariat général du Plan, août 1986.
- [12] NOZIERE G. et TONNEAU D., *op. cit.*
- [13] DONADIEU G., « Du nouveau dans les rémunérations », *Personnel*, n° 285, mars-avril 1987.
- [14] BANGOURA S., « Les augmentations individualisées en 1985 », *DSTE*, n° 30, avril 1987. C'est une enquête auprès des entreprises privées de plus de 10 salariés. Dans les salaires individualisés Simone BANGOURA ne distingue pas la partie liée à l'ancienneté, à l'avancement de technicité, au changement de poste de qualification de la partie liée au mérite.
- [15] Ainsi par exemple il apparaît difficile de distinguer, dans bon nombre d'enquêtes, la part de l'individualisation des salaires qui est attribuée « au mérite » de celle qui est attribuée à l'ancienneté. A cet égard la typologie des différentes modalités d'individualisation des rémunérations expérimentées par des entreprises, telle qu'elle vient d'être mise au point par GAMBIER D., DUTHIL G. et SCHWAB L. (dans une étude effectuée par l'IREC et le BIPE en 1987 pour le compte du Commissariat général du Plan : « *Nouvelles formes de gestion salariale – Approche monographique* ») constitue un premier effort de clarification extrêmement utile.

- [16] L'information sur le contenu de la négociation salariale d'entreprise provient de deux sources :
- une analyse du contenu des accords déposés, réalisée par la Direction régionale du travail et de l'emploi ;
 - une étude détaillée portant sur un échantillon représentatif de 531 accords d'entreprises.
- [17] FAY P., « Les limites de l'individualisation des salaires des cadres », *Personnel*, n° 285, mai-avril 1987, et « Salaire au mérite », *Responsable*, n° 188, juillet-août 1987.
- [18] « Les compléments de salaires », *Documents du CERC*, n° 83, 4ème trimestre 1986.
- [19] Bilan établi par la Direction du travail et le Service études de la statistique du ministère du Travail.
- [20] EUSTACHE D. « Individualisation des salaires et flexibilité. Le cas des entreprises chimiques et de leurs ouvriers de production au début des années 1980 », *Travail et emploi*, n° 29, septembre 1986.
- [21] Commissariat général du Plan, « *Développer la formation professionnelle* », Paris, La documentation française, mars 1985.
- [22] Phénomène observé dans les entreprises par GALLAND O., GAUDIN L., VRAIN P. à propos des contrats de préretraite — démission in *Travail et emploi*, n° 22, décembre 1984.
- [23] BERET P., « Les évolutions des systèmes de mobilité dans la crise et les stratégies des offreurs de travail », *Travail et emploi*, n° 28, juin 1986.