

Souplesse et sécurité de l'emploi : négocier le renouvellement des générations

François COCHET, Groupe Alpha

Sommaire

- 1) Un enjeu imminent pour nombre d'entreprises (page 1)
- 2) Un risque majeur d'affaiblissement des collectifs stables et des savoir-faire des entreprises (page 3)
- 3) La nécessaire insertion des jeunes pour sécuriser les forces vives des entreprises (page 4)
- 4) Des anticipations encore largement insuffisantes (page 5)
- 5) Les entreprises ont le choix entre plusieurs scénarios (page 6)
- 6) Pour les partenaires sociaux, négocier sur la précarité devient un enjeu essentiel (page 7)
- 7) Conclusion (page 11)

La question des évolutions des formes de l'emploi ne nous semble pas pouvoir aujourd'hui être disjointe des questions démographiques, en particulier de celle du départ prochain en retraite des générations nombreuses d'après-guerre, massivement présentes dans l'industrie et l'administration, où elles occupent une part prépondérante des emplois les plus sécurisés.

1. Un enjeu imminent pour nombre d'entreprises¹

À partir de 2006 le marché de l'emploi sera amputé par le reflux de la vague démographique liée au départ en retraite des enfants du Baby boom nés après la Deuxième Guerre mondiale. Depuis le milieu des années 1960, des générations nombreuses sont arrivées aux portes des entreprises. Pour quelques années encore, le nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail sera plus important que le nombre de salariés partant en retraite. Mais la tendance va s'inverser ...

Comparons seulement l'écart annuel entre ceux qui soufflent leurs vingt bougies et ceux qui, atteignant soixante ans, peuvent théoriquement partir en retraite. L'écart en faveur des jeunes a culminé en 2001 avec 324 000 jeunes de plus (le nombre de naissance fut très faible en 1941). Pendant les années 1990, cet écart

cumulé a représenté environ deux millions de personnes. Cela signifie que, toutes choses égales par ailleurs, le chômage augmentait si 200 000 postes nouveaux n'étaient pas créés chaque année. Cet écart de poids de génération va se réduire d'ici 2005 avant de s'inverser brutalement pour l'année 2006 et les suivantes.

Dans les années 1980, ceux qui cherchaient du travail ont vu les portes des entreprises se fermer. Les entreprises des années 2000 vont devoir aujourd'hui accueillir ces demandeurs d'emploi, voire chercher à les attirer dans les secteurs moins attractifs ou encore leur proposer d'acquiescer des compétences trop rares ou insuffisantes. Du moins, telle devrait être leur attitude si elles avaient identifié les composantes des problèmes auxquels elles vont être confrontées. Le moteur du recrutement n'a souvent été que la reprise économique très nette entre 1998 et le début de 2001. Les départs en retraite vont bientôt prendre le relais, et accentueront la tendance. Trop préoccupées par les difficultés économiques du court terme, de très nombreuses directions d'entreprises n'ont pas encore vu que la structure par âge de leur effectif pouvait constituer un véritable piège dont les mâchoires sont prêtes à se refermer, si elles n'anticipaient pas le problème. Et très peu d'entre elles ont jugé nécessaire de se doter d'outils de lecture dans le temps. Asséchés par le bas, en raison du gel des embauches observé depuis parfois très longtemps, écrétés à la suite des préretraites et de la mise sur la touche des salariés les plus anciens, les effectifs de nombre d'entreprises présentent une sur représentation des catégories de salariés dont les âges se situent entre 45 et 55 ans.

Dans certains établissements industriels, mais aussi tertiaires, ces 10 classes d'âge peuvent représenter jusqu'à 60 à 70 % de l'effectif total (voir page suivante).

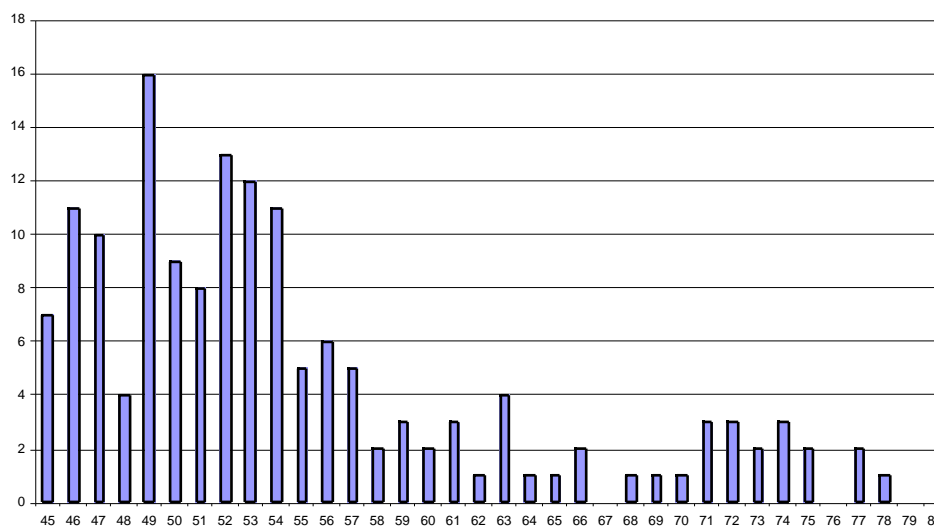
Si l'accent est d'abord mis sur les difficultés de financement des retraites, notre propos est ici de mettre l'accent sur la situation des entreprises que vont bientôt quitter ces nouveaux retraités, sur le risque de démantèlement accéléré de collectifs de travail, certes vieillissants, mais stables.

¹ F. Cochet – Ph. Gervais « La révolution de l'emploi – Les nouveaux enjeux de la négociation sociale dans l'entreprise » - Editions de l'Atelier - 2001

L'avenir de ces entreprises pourrait brutalement être remis en cause, faute d'avoir su anticiper le renouvellement, dans de bonnes conditions, des salariés les plus âgés. Une question d'autant plus cruciale lorsque des poches de pénurie de main-d'œuvre se font jour et que seules des politiques volontaristes menées par l'ensemble des partenaires sociaux peuvent assurer le développement et le renouvellement de certains savoir-faire.

Pyramide des âges et anciennetés du personnel ouvrier d'un établissement industriel

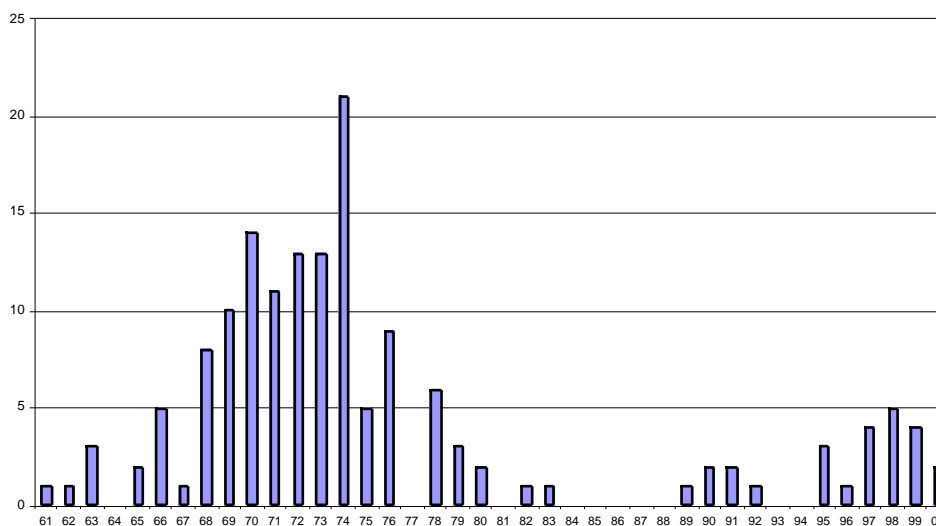
Effectif ouvrier par année de naissance



Les 10 classes d'âge les plus âgées représentent 2/3 de l'effectif

Les moins de 41 ans sont aussi nombreux que les 3 classes d'âges les plus âgées

Effectif ouvrier par année d'entrée



67% des ouvriers sont entrés entre 1968 et 1976 (en 9 ans)

5% des ouvriers sont entrés entre 1981 et 1994 (en 14 ans)

2. Un risque majeur d'affaiblissement des collectifs stables et des savoir-faire des entreprises

La caractéristique principale de ces dernières années, pour nombre d'établissements, a été la raréfaction des embauches. La crise économique a amplifié le recours à l'automatisation des process dans les usines mais aussi l'externalisation des tâches les moins qualifiées qui pesaient déjà négativement sur le nombre des embauches. A l'autre bout, les entreprises ont utilisé massivement les systèmes de départ en préretraite, tout particulièrement lors des réorganisations et restructurations, dans la mesure où les politiques publiques leur ont permis d'en supporter facilement le poids financier. Parfois, elles ont simplement laissé vieillir leur effectif sans recourir à aucune mesure spécifique et aujourd'hui, l'observateur est souvent frappé par le nombre d'usines où les cols bleus ont les cheveux blancs. La situation est identique dans nombre d'administrations.

Se pose désormais le problème d'un véritable remplacement des générations avec, en filigrane, la nécessité de maîtriser la perpétuation des savoir-faire, avec des formes d'emploi et des statuts adaptés. Cela est loin d'être une chose aisée. Par exemple, dans cette usine où il y avait toujours eu, autrefois, un apprenti dans les équipes de maintenance. Sur les conseils des anciens, ceux-ci réalisaient des interventions acrobatiques dans les endroits les plus invraisemblables. La crise venue, l'entreprise a stoppé net ses recrutements. " Regardez, nous ont expliqué les ouvriers, plus personne de notre entreprise n'est capable de passer par ces "trous d'homme", quand il faut y aller pour les opérations de maintenance" (ils n'ont plus l'agilité physique nécessaire). Conséquence : même dans les périodes d'économies drastiques, cette équipe a toujours été dotée d'un jeune intérimaire svelte se substituant à l'« arpette » d'autrefois. Mais les intérimaires n'ont fait que passer. Quand cette équipe partira à la retraite, très prochainement, les connaissances indispensables pour ces réparations quitteront aussi l'entreprise.

Ce phénomène ne concerne pas que la maintenance. Dans une petite entreprise fabriquant des disques de coupe pour les minéraux, c'est le diagnostic réalisé à l'occasion du passage aux 35 heures qui a mis en évidence le problème. Pour les grandes dimensions, l'opération de « plannage » n'est pas automatisable. Entièrement basée sur l'expérience et le savoir-faire, elle suppose au minimum 18 mois d'apprentissage et certains salariés n'y arrivent jamais. Or, sur un effectif total de quarante personnes, quatre ouvriers seulement maîtrisent l'opération. Le plus jeune avait 55 ans, le plus âgé 58 ans ! Dans ce contexte, le premier enjeu stratégique de

cette entreprise devenait de réussir la transmission de savoir-faire à des jeunes et de trouver les moyens de les conserver à l'effectif après leur formation.

Dans certains cas, les représentants du personnel en prennent conscience les premiers. C'est le cas dans cette entreprise, qui fabrique des articles pour la maison et qui avait connu une longue phase de modernisation et de gains de productivité. Aucune embauche n'avait pu être faite et pratiquement aucun salarié n'avait moins de 45 ans. Inquiets sur l'avenir de leur entreprise, qui était en perte de vitesse sur son marché, les salariés avaient engagé une discussion avec le dirigeant sur les moyens d'une relance. Après une période de réflexion, celui-ci est revenu avec des projets de modernisation des produits, et un plan d'investissement conséquent tant sur le plan commercial que sur celui de la qualité. Malgré les bonnes intentions, son projet a été fraîchement accueilli par le Comité d'entreprise et les salariés : il oubliait d'anticiper la question du renouvellement à venir des prochains départs en retraite, et le besoin d'injecter du sang neuf dans l'entreprise.

3. La nécessaire insertion des jeunes pour sécuriser les forces vives des entreprises

Une fois prise en compte la nécessité de prévoir, voire d'anticiper, les départs en retraite, se pose la question d'assurer une bonne transmission des savoir-faire, et une bonne coexistence entre les générations.

Ainsi, dans une entreprise de construction mécanique où le problème de transmission de savoir-faire avait été identifié, c'est la coexistence entre les anciens salariés et les nouveaux embauchés qui a été délicate. Forts de certitudes acquises par des années de pratique et par un système de formation sur le tas, les premiers ne daignaient pas toujours reconnaître aux nouveaux entrants de réelles qualités professionnelles. De plus, ces anciens rechignaient à partager certaines de leurs compétences avec les plus jeunes. Parallèlement, ces derniers, parfois trop sûrs d'eux, ne se montraient guère réceptifs aux conseils des plus vieux.

Confrontées à ces difficultés, les entreprises sont vite tentées de reprocher aux plus anciens leur mauvaise volonté. Pourtant, bien souvent, elles ont tout fait pour se retrouver dans cette situation. Pendant des années, des vagues successives de départs des plus âgés ont été organisées sans se préoccuper de la conservation de leur savoir-faire. Ce faisant, elles ont suscité l'attente du départ chez les salariés âgés de 50 à 55 ans qui ne comprennent pas pourquoi, pour un décalage de quelques mois de leur date de naissance, ils devraient désormais travailler plusieurs années de plus que leurs collègues. Le départ anticipé était quasiment devenu « un

droit acquis ». Or c'est précisément ces « déçus de la préretraite loupée » qu'il faut re-mobiliser pour transmettre leur métier à des jeunes qui avaient complètement disparus de leur horizon professionnel depuis parfois dix ou quinze ans.

Dans des établissements qui n'ont pas connu d'embauches depuis quinze à vingt ans, où le personnel a « vieilli sur place », l'éventuelle entrée d'un jeune peut s'avérer problématique. Bien souvent, la seule expérience de coexistence avec des jeunes concerne les renforts d'été ou les CDD et on assimile alors inconsciemment « travail de jeunes », « tâches déqualifiées » et statuts précaires.

Dans un centre administratif où travaillaient une quarantaine de femmes toutes âgées de plus de 40 ans, nous avons pu mesurer ces difficultés. Après seize ans sans embauche, le déblocage d'un poste CDI a enfin été obtenu. Le choix s'est porté sur une jeune fille qui avait donné satisfaction comme CDD au siège peu de temps auparavant, et où elle avait fait cinq mois de saisie. Le chef d'établissement l'affecte à une unité de traitement comportant une part importante de saisie. Elle s'y révèle la plus rapide, mais se fait rejeter par l'équipe : « Pour la saisie au kilomètre elle fonce, mais elle ne contrôle pas les dossiers et il faut repasser derrière ». Mobilisée auparavant pour sa seule rapidité, elle intégrait ici une unité plus complète pour laquelle sa formation a été négligée « parce qu'on la prenait toujours pour une intérimaire ». Le chef, qui espérait probablement stimuler la rapidité des anciennes, s'est retrouvé avec un conflit violent à traiter et a dû la changer de poste.

Bien qu'âgée de 23 ans, la nouvelle, qualifiée de « gamine », était considérée comme « insolente », « irrespectueuse », bref traitée comme une adolescente par ses collègues toutes effectivement « en âge d'être sa mère ! ». Isolée parmi ces « anciennes », il n'est pas exclu que l'intéressée ait dû se défendre avec des comportements rappelant ceux de l'adolescence... En toute hypothèse, et après plusieurs changements de postes plutôt conflictuels, la situation n'a fini par s'arranger que lorsqu'une des salariées l'a plus ou moins prise sous sa protection et a réussi à s'entendre avec elle. L'institution a été incapable de gérer le problème par des mesures d'organisation ou de formation, renvoyant une éventuelle solution aux capacités individuelles à « s'entendre ». La preuve en est que, l'année suivante, la grossesse de l'intéressée a permis une réconciliation générale, quoique peut-être un peu étouffante, autour de « l'événement », devenu la grande affaire de tout le service !

4. Des anticipations encore largement insuffisantes

Le retard à opérer les recrutements nécessaires pour assurer le remplacement des salariés qui partent, peut être très préjudiciable aux entreprises. Ce retard est parfois dû à un manque de capacité à anticiper avec une préférence pour des solutions précaires. Il est aussi, trop souvent, lié à des considérations financières de court terme, qui amènent à retarder le plus possible les recrutements structurants à effectuer.

L'histoire récente d'une banque régionale du Sud de la France nous semble illustrer ce problème. Souffrant à l'époque d'une érosion de ses résultats, cette société avait décidé au milieu des années 1990 de mettre en place un système de préretraites comme un moyen de réduire ses effectifs et sa masse salariale. En 2000, ce système était toujours en fonctionnement. Mais la banque s'est rendu soudain compte qu'elle ne développait pas assez vite ses savoir-faire, notamment dans le domaine commercial et dans les relations avec le client. Le retard pris concernait aussi bien la formation des salariés en place, que le recrutement de nouvelles compétences. Elle a cherché à embaucher d'urgence mais elle l'a fait avec deux ou trois années de retard par rapport à ses concurrents. Pour la banque, les conséquences négatives de son imprévoyance ont été multiples. D'une part, le marché de l'emploi ne lui était plus favorable. Les compétences recherchées étaient déjà employées par les banques alentour. En outre, elle souffrait d'une mauvaise image pour les jeunes candidats potentiels : marquée par sa politique de réduction des effectifs, elle apparaissait moins dynamique que ses consœurs. En définitive, elle a pâti d'avoir mis en œuvre trop tardivement une gestion prévisionnelle du renouvellement des effectifs et d'être restée trop centrée sur les objectifs d'optimisation à court terme de ses résultats financiers.

La situation dans laquelle se sont mises certaines entreprises, quant à la répartition par âge de leur personnel, peut les mettre en péril à brève échéance, quand ce dernier a trop vieilli. Cela se démontre facilement.

Si une entreprise, dont les âges sont parfaitement répartis entre 20 et 60 ans, laisse partir une classe d'âge à la retraite sans la remplacer, elle perd seulement 2,5 % de son effectif. A court terme, cela peut correspondre aux gains de productivité permis sur telle ou telle amélioration technique et être absorbé facilement.

Mais beaucoup d'entreprises, se retrouvent aujourd'hui avec à peine une quinzaine de classes d'âge représentées : 95 % du personnel se situent entre 45 et 60 ans. Chaque année, une classe d'âge représente 7 % de l'effectif, alors même que les gains de productivité ont parfois tendance à stagner dans ces mêmes entreprises.

De plus, si l'on examine la situation particulière de certains métiers, c'est parfois le quart ou la moitié des intéressés qui peuvent quitter l'entreprise en quelques mois et la laisser complètement démunie.

Les entreprises qui n'anticiperont pas ces problèmes vont cumuler les difficultés : machines qu'on ne sait plus réparer, retards de production, délais non-respectés, défauts de fabrication et baisse de la qualité, etc.

5. Les entreprises ont le choix entre plusieurs scénarios

Pour les entreprises conscientes du retard pris dans leur politique de renouvellement de leurs compétences-clés, quelles peuvent être les réactions possibles ?

Une première possibilité, qu'on ne saurait exclure, est que ce phénomène soit une nouvelle incitation à la délocalisation de certaines fabrications vers des pays à coût de main-d'œuvre bon marché. Mais ce choix est risqué. En effet, les fabrications peu qualifiées, qu'il était facile de délocaliser, l'ont souvent déjà été pour la plupart. Pour des productions qui nécessitent des qualifications plus élevées, la difficulté de transmettre progressivement le savoir-faire à de nouveaux embauchés se retrouvera amplifiée s'il s'agit de mettre au travail des salariés, éventuellement formés et qualifiés, mais distants de plusieurs milliers de kilomètres et ne parlant pas la même langue. Pour autant, nous pensons qu'il n'est pas exclu que des salariés et leurs représentants soient confrontés à une vague de délocalisations d'un nouveau type. En encourageant les entreprises à regarder au plus vite ces problèmes de renouvellement de générations, les salariés se donneront plus de marge de manœuvre pour en combattre les effets potentiellement nocifs.

Une deuxième possibilité, réservée de fait aux grands groupes, est d'accorder un traitement différencié selon leurs établissements. Certaines usines, spécialisées sur des produits « mûrs », ou en fin de vie, verraient leur existence prolongée un certain temps de façon à accompagner le vieillissement des effectifs qui y travaillent. D'un autre côté, des établissements seraient créés pour développer de nouveaux produits ou utiliser les ressources de nouvelles technologies, en s'appuyant sur un personnel jeune, recruté à cet effet. Avec cette stratégie, la structure d'âge globale de certains groupes pourrait se trouver rééquilibrée, mais en accentuant fortement les disparités entre chaque entité. Cette stratégie peut être la plus efficace pour s'adapter à court terme, et on sait que les actionnaires veulent des résultats rapides, mais elle peut être porteuse de conflits locaux divers, qui, même si leurs motifs sont différents, pourront aussi bien concerner des « sites de vieux » que des « usines de jeunes ».

La troisième réaction possible consiste à essayer de corriger progressivement les déséquilibres en faisant entrer des plus jeunes. Certaines entreprises ont su utiliser les possibilités du dispositif ARPE (Allocation de Remplacement Pour l'Emploi) qui permettait le départ en retraite avant 60 ans des salariés ayant commencé à travailler jeunes (avant 20 ans) et ayant 40 années de cotisations. Le dispositif était conditionné à l'embauche d'une personne pour chaque départ, avec dans l'esprit un transfert de savoir-faire à la clef. Cela a souvent permis l'arrivée de jeunes dans des établissements qui en avaient complètement perdu l'habitude. Cet aspect a sûrement été le plus bénéfique de ce dispositif.

Dans la même optique, certaines entreprises ont choisi d'anticiper la Réduction du Temps de Travail dans le cadre de la Loi Aubry I qui faisait obligation d'embaucher 6 % de l'effectif pour une baisse de 10 % du temps de travail. Plutôt que d'y voir une contrainte, les partenaires sociaux ont su y voir une occasion d'anticiper le problème de renouvellement des générations en recrutant des jeunes qui auront ainsi le temps d'apprendre pleinement à tenir leurs postes avant que le départ massif des plus anciens ne fasse reposer sur eux une part croissante de responsabilités. C'est par exemple le cas de la SNCF dont les effectifs chutaient de façon régulière, avec un fort vieillissement. Grâce au recrutement de 25 000 personnes en trois ans, essentiellement des jeunes, ses effectifs ont augmenté pour la première fois depuis plus de 15 ans.

Toute la difficulté, pour les entreprises qui ont pris conscience du problème, va être de ne pas remplacer un problème par un autre en ne recrutant que des jeunes, ce qui reviendrait à créer un nouveau « pic » difficile à gérer par la suite. L'idéal serait bien entendu de recruter dans toutes les classes d'âge « creuses » afin d'avoir une situation plus facile à gérer, en particulier sous l'angle des promotions et perspectives de carrière, mais cela reste assez difficile.

Certaines branches ont pris conscience du problème par un biais différent : la difficulté croissante des anciens à tenir des postes dont la cadence est de plus en plus tendue. C'est le cas en particulier de l'automobile qui a obtenu la première des pouvoirs publics un dispositif spécifique, avec trois ou quatre départs pour une embauche et des critères de sélection des partants fondés sur la pénibilité du travail. A noter que la durée de cotisation des bénéficiaires est inférieure aux 40 années exigées dans les autres cas. Les constructeurs souhaitaient un moyen de relancer leur course permanente aux gains de productivité. Chez Renault, un salarié sur deux âgé de plus de 55 ans étant alors considéré comme inapte au travail à la chaîne².

² Source Le monde du 20 janvier 1999

L'automobile n'est pas, loin s'en faut, le seul secteur d'activité concerné par la très forte proportion des 45-50 ans qui y travaillent. Dans la banque par exemple, près de la moitié des salariés avaient en 1998 plus de 45 ans, un quart d'entre eux ayant entre 45 ans et 49 ans. Près de la moitié des 210.000 salariés devraient partir à la retraite de 2003 à 2012. De quoi inquiéter les responsables du secteur qui ont mené des négociations similaires avec, à la clef, plusieurs départs en préretraite contre une embauche et une reprise significative des recrutements de jeunes. Les banques ont souhaité accélérer les départs, notamment dans la tranche d'âge 40-50 ans ou 50-60 ans, pour anticiper et commencer à recruter des salariés plus jeunes. Les réorganisations dans les banques font, à intervalles réguliers, l'objet de débats houleux entre les directions et les représentants du personnel, notamment sur les questions d'emploi et des conditions de travail. Les grandes banques françaises ont néanmoins trouvé-là une manière de réduire les effectifs sans afficher de licenciements massifs et tout en commençant à intégrer une nouvelle génération.

De ce point de vue, le dirigeant d'entreprise qui a probablement le mieux intégré l'aspect démographique à sa vision stratégique est Michel Peberneau, patron de la BNP. Déjà lors de son offensive sur Société Générale et Paribas, et à nouveau concernant le Crédit Lyonnais, il a pris de fermes engagements de ne pas licencier, parce qu'il sait que les pyramides d'âges du secteur fournissent des marges de manœuvre considérables pour réduire « naturellement » l'emploi.

6. Pour les partenaires sociaux, négocier sur la précarité devient un enjeu essentiel

Au-delà des objectifs classiques de recours au travail précaire pour les entreprises – baisse des coûts, flexibilité, diminution du risque – il apparaît qu'une cause supplémentaire tient aussi aux lacunes de la négociation collective et aux blocages des relations sociales, incapables de trouver des solutions innovantes à certains problèmes auxquels les formules précaires fournissent alors des pis-aller.

En effet, quels que soient les motifs à l'origine du recours au travail précaire, tous ont en commun de renvoyer à la carence des échanges entre les différents protagonistes du champ social. "L'absence ou la faiblesse du dialogue social en France explique pour partie le recours à l'intérim"³ observait en 1999, un directeur général d'Adia (fusionnée depuis dans Adecco).

À cet égard, si le recours à l'intérim a souvent été dénoncé par les syndicalistes, il a aussi fourni des réponses à des problèmes auxquels le dialogue social n'arrivait pas à trouver de solutions. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un poste de travail se révèle si pénible qu'aucun salarié permanent n'arrive durablement à l'occuper. On le confie à des intérimaires qui tourneront au rythme de leur lassitude à occuper ce poste, plutôt que de rechercher d'autres aménagements, techniques ou d'organisation, pour améliorer la situation.

De même, la difficulté à négocier des conditions attractives pour que les salariés permanents acceptent de moduler leur activité selon la charge de travail des entreprises, a souvent conduit à un consensus de fait, parfois un peu honteux, pour faire supporter aux précaires les contraintes liées aux fluctuations d'activité. Les mêmes raisons expliquent aussi la forte proportion de précaires dans les postes de nuit ou de week-end.

³ « Intérim : La dérive », Alternatives Economiques, septembre 1999.

Dans la période de forte croissance (1998-2000) de l'emploi, caractérisée aussi par la nécessité de négocier la RTT, on a parfois vu évoluer la politique de nombre d'entreprises en matière de recours à la précarité. Le développement de la concertation sur la politique de l'emploi et sur les modes d'organisation peut être un facteur important, voire incontournable, pour réduire le recours à l'intérim et aux CDD et pour trouver des solutions d'organisation qui permettent de créer des emplois stables et attractifs. Comme le montre l'exemple d'une entreprise de transport par autocar (voir encadré) de nombreuses démarches de RTT ont essayé de contribuer à réduire la précarité, parfois avec succès. L'exemple suivant le montre :

Quand les temps partiels profitent de la loi Aubry

Dans cette entreprise, un grand nombre de salariés sont employés à temps partiel, notamment pour l'activité de transport scolaire. Lors des négociations de réductions du temps de travail (RTT), un premier projet d'accord a été mis en place. Les salariés ne s'y sont pas retrouvés. Ce texte a cristallisé des déceptions d'autant plus fortes que les 35 heures avaient suscité des attentes importantes, notamment chez la centaine de salariés à temps partiel en place. Le mécontentement s'est exprimé par une grève suivie par tous les salariés qui a conduit à renégocier l'accord RTT sur d'autres bases.

Les représentants du personnel et la direction y ont réfléchi ensemble avec pour but la mise en place d'un système accepté par le plus grand nombre. Dans un premier temps, les partenaires se sont accordés pour ne diminuer que le temps de travail des salariés à temps plein. Celui des salariés à temps partiel n'a pas été réduit. En revanche, le taux horaire de leur rémunération a été augmenté pour s'aligner sur celui des temps pleins (dont le taux avait automatiquement progressé à la suite du passage à 35 heures avec maintien du salaire). Il en a résulté des revalorisations supérieures à 10% pour des chauffeurs rémunérés auparavant sur la base du SMIC horaire.

Une autre disposition a été convenue avec les travailleurs à temps partiel : il a été décidé de ne pas leur demander les efforts consentis par les salariés en compensation de la RTT (hausse de la productivité attendue dans certaines tâches spécifiques). Enfin, certaines primes accordées auparavant aux seuls temps pleins ont été allouées aussi aux temps partiels. Grâce à ces différentes mesures, l'entreprise a renoué les fils du dialogue interne. Elle a satisfait des revendications inexprimées auparavant et porteuses d'un conflit dont elle n'avait pas décelé les signes avant-coureurs.

Dans ce bassin d'emploi longtemps sinistré, l'entreprise avait pu embaucher sans difficulté des salariés précaires. Signe des temps, elle a progressivement été confrontée à des grandes difficultés de recrutement et à une rotation croissante des salariés à temps partiel. Elle a mis en place un poste spécialisé de recrutement/formation avec pour mission d'anticiper les problèmes d'effectif. Une piste de réflexion consiste à cesser de s'adresser à des demandeurs d'emploi, qui auparavant acceptaient des emplois à temps partiel faute de mieux, et à chercher des personnes pouvant choisir volontairement un temps partiel. L'entreprise s'est orientée pour cela vers les femmes au foyer ayant des enfants scolarisés. Elles n'étaient pas forcément en recherche active d'emploi mais l'idée était de les attirer par une proposition de temps partiel compatible avec l'organisation de leur vie familiale.

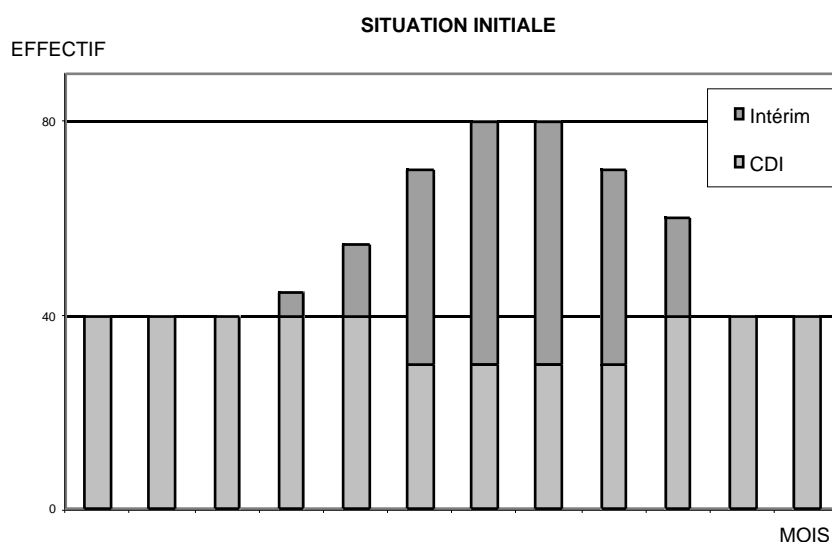
Une proposition des syndicats, acceptée par la direction de l'entreprise, suggérait d'utiliser les heures libérées par la réduction du temps de travail des chauffeurs à temps plein pour les proposer aux temps partiels avec la possibilité, dans certains cas, de passer à temps plein. A leur demande, la réduction du temps de travail des chauffeurs à temps plein a été positionnée sur les périodes de congé scolaires. Les chauffeurs à temps partiel du service scolaire, qui voulaient allonger leur durée de travail, ont ainsi eue la possibilité de travailler plus pendant les périodes de congés scolaires. Au total, tous ceux qui étaient déjà à 32 heures ou au-dessus sont passés à temps plein. D'autres salariés restent employés à temps partiel mais ont pu eux aussi augmenter leur temps de travail.

Même si la dégradation conjoncturelle a remis l'accent sur les plans sociaux, la question des pénuries sectorielles de main-d'œuvre n'a pas disparu et la nécessité de préparer le renouvellement des générations doit guider une autre approche des formes du travail précaire. Ce thème doit prendre toute sa place dans les relations sociales.

Il ne s'agit pas pour autant de faire disparaître toutes les formes de travail flexible mais de faire valoir les inconvénients d'une précarité excessive, non seulement pour la société en général mais aussi pour nombre d'entreprises. Les partenaires sociaux pourront alors rechercher au cas par cas les chemins de la création d'emplois stables, ce qui ne signifie pas forcément rigides, avec de vraies perspectives de sécurité personnelle pour ceux qui aspirent à les occuper. L'exemple développé ci-après (voir encadré) montre que c'est possible.

Utiliser la RTT pour réduire le travail précaire

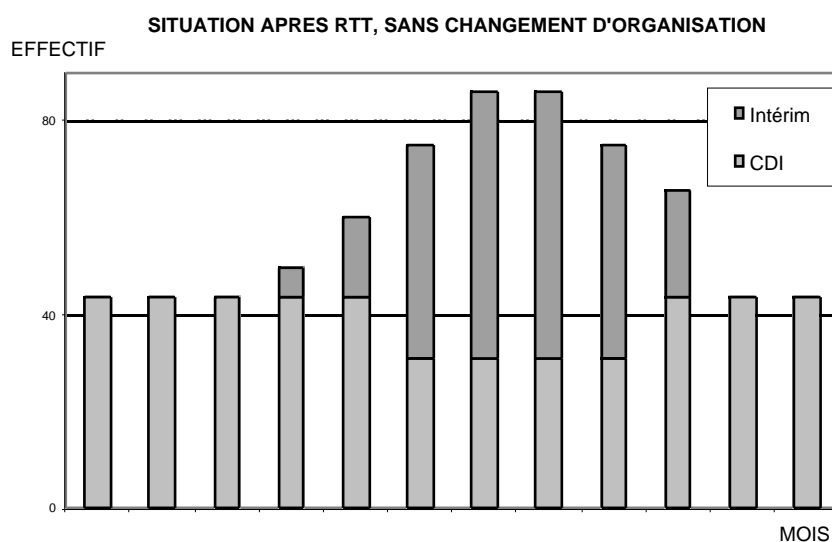
L'exemple suivant témoigne de quelle manière un accord portant sur la réduction du temps de travail a pu être utilisé par une entreprise comme point de départ pour modifier l'organisation du travail et diminuer notablement, le recours au travail précaire. Il s'agit d'un fabricant de conserves qui emploie traditionnellement un grand nombre d'intérimaires pendant la période de la récolte. Ainsi, pour un effectif permanent d'une quarantaine de personnes, cinquante intérimaires sont mobilisés faisant plus que doubler l'effectif en été.



Lors du passage aux 35 heures plusieurs possibilités s'offrent à l'entreprise.

1. L'entreprise décide de ne rien changer à son organisation⁴

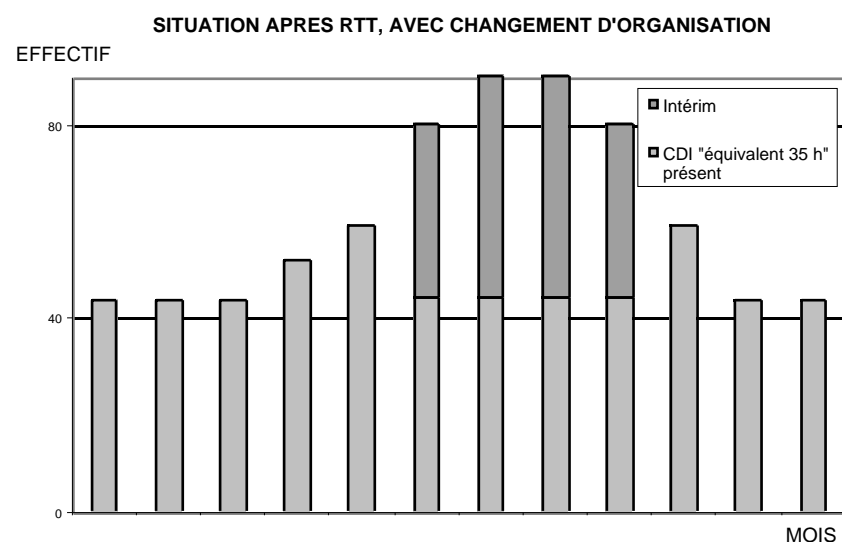
Les embauches de CDI ont pour conséquence d'augmenter l'effectif permanent de 10%, ce qui le porte à 44 personnes (hypothèse de non-réalisation de gains de productivité). L'effectif intérimaire augmente lui aussi de 10%



2. L'entreprise décide de modifier son organisation en annualisant le temps de travail

⁴ Pour simplifier nous n'avons pas tenu compte des heures supplémentaires qui sont un autre facteur de flexibilisation de l'emploi.

Au cours des premiers mois de l'année, les salariés à temps plein ne travaillent plus que 30 heures, ce qui a pour conséquence d'augmenter leur nombre qui passe à 52 personnes, soit 8 embauches supplémentaires par rapport au cas de figure précédent. En pleine saison, ils travaillent 40 heures. Un calcul montre qu'au plus fort de la saison le nombre d'intérimaires diminue de 55 à 46.



En conclusion, une telle entreprise a pu disposer d'une marge de manœuvre réelle lors du passage aux 35 heures pour substituer de l'emploi à durée indéterminée à de l'emploi précaire. Il a fallu, pour cela, élargir le champ de la négociation aux questions de recrutement et d'organisation.

Dans la même logique, les négociations engagées à l'occasion de la présentation de plans sociaux, ont parfois pu aboutir, en allant sur le terrain de l'organisation du travail, à des réductions significatives des licenciements du personnel permanent et au détriment des formes précaires d'emplois.

Une politique sociale peut être moins immédiatement flexible mais, en privilégiant la constitution de collectifs de travail qualifiés, peut aussi se révéler stratégique pour certaines entreprises. Rappelons-nous l'attitude de Boeing et d'Airbus lorsque l'aéronautique connut un creux de cycle vers le milieu des années 1990. Le géant américain licencia sans délai des milliers de personnes grâce aux « facilités » offertes aux employeurs américains. Dans le même temps, l'aéronautique européenne eu beaucoup moins recours à des licenciements et privilégia le recours au chômage partiel. Lorsque les commandes repartirent à la hausse, Airbus, pour la première fois de son histoire, fit la course en tête. Parmi d'autres raisons, Boeing fut confronté à de graves problèmes de qualité et d'organisation, également imputables à une embauche précipitée pour des postes qualifiés, dans un contexte de difficultés à recruter un personnel à la mesure des exigences de l'entreprise sur un marché américain du travail alors en plein essor.

7. Conclusion

Certains problèmes, que la forte baisse du chômage des années 1998-2000 a commencé à révéler, ne sont que les prémisses de ceux qui vont intervenir bientôt lorsque les générations très nombreuses de l'après-guerre vont libérer leurs postes de travail à l'occasion de leur départ à la retraite. Ces salariés âgés sont tout particulièrement concentrés dans les administrations et dans les secteurs industriels de « l'ancienne économie », précisément les lieux où se sont structurées les relations sociales que nous connaissons aujourd'hui.

Le dynamisme de l'économie ne sera garanti que si on parvient dans de bonnes conditions à fournir la main-d'œuvre nécessaire afin de pourvoir ces postes. La question n'est donc pas tant d'essayer de savoir jusqu'à quel seuil le chômage pourra baisser, mais quels moyens les entreprises et les administrations sont prêtes à engager pour apporter leur contribution, frileuse ou dynamique, à ces évolutions.

Cela va supposer une mobilisation exceptionnelle de tous les acteurs sociaux car les solutions les plus faciles seront rapidement épuisées. En effet, les chômeurs les plus immédiatement outillés pour occuper les postes disponibles, ont été les premiers à retrouver un emploi. Au fur et à mesure du renouvellement des effectifs âgés, des efforts supplémentaires seront nécessaires pour aider les chômeurs et les exclus à trouver ou retrouver leur place dans l'entreprise. Pour cela, les entreprises devront accepter elles aussi de s'adapter, y compris en modifiant leur organisation du travail dans ce but, sinon des blocages se feront jour.

Par ailleurs, diverses pistes seront explorées pour essayer d'augmenter le taux d'activité des femmes et des salariés les plus âgés, voire pour relancer l'immigration. Mais l'enjeu principal va être de faire entrer les jeunes dans les entreprises de tous les secteurs, ce à quoi nombre d'entre elles ne sont pas encore prêtes. Dans la tendance observée depuis longtemps à l'allongement des études, il faudra faire la part des vrais besoins de l'économie, des nécessités pédagogiques, des désirs des intéressés, mais aussi des zones d'attente artificiellement créées par l'absence de perspectives d'emploi. Cela suppose aussi d'avancer sur le sujet de la formation professionnelle et du droit à la formation des salariés en activité.

Pour que ce renouvellement et ce rajeunissement des effectifs salariés puissent se mettre en œuvre dans de bonnes conditions, il faudra que les pouvoirs publics renforcent encore leurs efforts, notamment à travers l'ensemble des dispositifs d'aide à l'emploi. Mais les partenaires sociaux devront faire preuve d'imagination pour amener les entreprises à un changement assez radical de leurs habitudes.

Il serait d'ailleurs erroné de voir seulement dans ce processus une contrainte avec les coûts qui lui sont liés. Ce peut être aussi une formidable opportunité de remise à plat des organisations et un stimulant des réflexions sur de nombreux aspects souvent sclérosés de la vie des entreprises. Et nul doute que les jeunes embauchés apporteront leur part à ce dépoussiérage sous des formes qui en surprendront plus d'un.

Par leur refus d'accepter facilement certaines nuisances, considérées trop souvent sans examen comme faisant obligatoirement partie de tel ou tel métier, les jeunes obligeront à rechercher des améliorations des conditions de travail.

Les relations quotidiennes de travail, et la cohabitation à mettre en œuvre entre les plus jeunes et la hiérarchie traditionnelle des entreprises, peuvent également réserver quelques surprises. Dans certains cas, les relations du travail ont déjà beaucoup évolué et les nouveaux salariés se sentiront à l'aise dans ces environnements. Ailleurs, le choc culturel sera abrupt et les cadres qui ne sauront pas adapter leurs attitudes se sentiront probablement très proches des difficultés actuelles de certains enseignants, confronté à des « élèves difficiles ».

Enfin, tous les établissements vieillissants, qui n'ont pratiquement plus intégré de jeunes depuis longtemps, vont devoir confronter précisément le niveau des connaissances disponibles des candidats à l'emploi aux nécessités des postes offerts. Des parcours innovants d'intégration et de formation devront être mis au point.

Bref, l'avis des jeunes sur leurs conditions de travail, leur conception des relations hiérarchiques, leurs attitudes envers les plus anciens, leurs connaissances (et leurs méconnaissances) vont être autant d'occasions de surprise, de débats, parfois de conflits, auxquels les partenaires sociaux devront faire face.

L'ensemble de ces bouleversements va aussi contribuer à modifier assez fondamentalement la relation au travail. Entre d'un côté l'idéologie du dévouement absolu à l'entreprise et de l'autre côté les utopies suspectes sur « la fin du travail », apparaît une nouvelle situation où chacun a droit à un travail, mais n'y consacre que le temps et l'énergie qui lui paraissent raisonnables.

Dans un contexte où les salariés retrouvent des marges de manœuvre quant au choix de leur employeur, la relation du salarié à son entreprise sera de plus en plus le résultat d'arbitrages faisant intervenir l'ensemble des dimensions de la vie de travail : rémunération, conditions de travail, formation mais aussi qualité des relations personnelles et reconnaissance sociale.

C'est donc sur l'ensemble de ces aspects que les partenaires sociaux devront innover, proposer et négocier chacune des dimensions du nouveau système de relations sociales qu'il faut aujourd'hui construire. Même si cela

passé parfois par des conflits, l'entreprise est aussi devenue le lieu où s'établissent des arbitrages globaux, où l'économique et le social essayent de concilier leurs intérêts divergents sur la base d'équilibres collectifs périodiquement remis en chantier.