HAL
open science

Les mécanismes des licenciements

Philippe Chevalier, Daniel Dure

▶ **To cite this version:**

Philippe Chevalier, Daniel Dure. Les mécanismes des licenciements. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1993. hal-01909790

HAL Id: hal-01909790

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909790

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ecole nationale supérieure des mines de Paris

Les mécanismes des licenciements

Quelques effets pervers des procédures de gestion

Juillet 1993

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES
Bibliothèque
N° I.E.1
[290]

Consultation sur place

Par

Philippe CHEVALIER
Ingénieur des télécommunications

Daniel DURE
Ingénieur des mines

©Chevalier/Dure 1993 — Dépôt légal le quatrième trimestre 1993 — Paris.

Préface

Philippe CHEVALIER et Daniel DURE nous dévoilent des traits cachés de l'entreprise, non ceux qu'elle masque, mais ceux qu'elle ne voit pas toujours. Cela dérange, on voudrait que cela ne soit pas vrai, et pourtant...

L'étude s'ouvre sur cinq pochades : le saupoudrage, "les bras cassés", la mort par compartiment, le "technicien fou", des licenciés remplacés par des intérimaires.
Qui prétendrait qu'aucune ne lui rappelle quelque souvenir ?

Ainsi mis en condition, le lecteur est alors déstabilisé par deux statistiques : la saisonnalité des licenciements et une étonnante relation entre baisse d'effectifs et chute des bénéfices.

La saisonnalité n'est pas en réalité si curieuse. Les départs sont en général étalés dans le temps et trouvent un point d'accumulation naturel à la fin des semestres, qui rythment la vie de l'entreprise et la psychologie de ses membres. Le second ratio interpelle bien davantage et appelle une explication. Les auteurs, au terme de leur enquête, dénoncent les procédures qui feraient de l'emploi la première et la principale des variables d'ajustement à une situation difficile.

A premier abord, cela semble plausible. Pour faire face à un environnement turbulent et peu prévisible, les entreprises ont cherché à être plus réactives et plus souples. Les structures sont plates, les décisions rapides et fondées sur des indicateurs simples. La productivité, en l'occurence la production par personne, en fait partie. "Notre productivité augmente bon an, mal an de 3%" est une locution courante. A rappeler ainsi les effets, on peut en faire des causes. Certes, les études qui parviennent à la Direction Générale sont argumentées. Mais cela n'implique pas qu'elles ne soient pas influencées, à l'origine, par des "règles de pouce" comme disent les Anglo-saxons ; et les procédures les plus efficaces ne sont pas nécessairement écrites. De plausible, l'explication devient convaincante. Peut-on même exclure qu'il n'y ait là, à la limite ou à la longue, quelque rituel de gestion ?

On peut être plus réservé sur la critique de la flexibilité de l'organisation. Les savoir-faire qui caractérisent les métiers, même aussi spécifiques que celui de "bouchonnier", sont, eux, assez généraux et peuvent être recomposés pour assurer d'autres fonctions ; quant à la polyvalence, elle oblige à une agilité intellectuelle qui est le contraire de la sclérose. Un emploi très spécialisé ou très répétitif est donc beaucoup plus menacé dans des temps difficiles. Remarquons toutefois que ce sujet n'est pas au centre de la démonstration qui nous est présentée ici.

Une question lancinante demeure : si les effets incriminés conduisent à des licenciements inutiles, est-ce à dire que le chômage pourrait être moindre ? On peut malheureusement observer que les études de réorganisation les plus poussées conduisent souvent à des remises en cause plus radicales et à des baisses d'effectifs plus fortes, comme en témoigne la vogue que connaît Outre-Altlantique, le "reengineering". Le chemin éclairé par cette étude réserve encore bien des épeuves.

Riche en curiosités irrévérencieuses, en observations iconoclastes et en qualificatifs passionnés, qui sont la marque et la force de la jeunesse, ce mémoire nous montre au fond l'entreprise sous tension extrême. Les progrès techniques étaient rapides, les monnaies fluctuantes, la concurrence vive, et voilà qu'aujourd'hui la demande s'effondre. L'entreprise y fait face avec l'organisation et les méthodes taillées pour la vitesse et les virages. L'analogie s'arrête peut-être là, car dans la course automobile les virages sont négociés et les dérapages contrôlés.

Richard ARMAND

Résumé

L'étude des licenciements massifs auxquels procèdent depuis quelques années les entreprises en difficulté (soit qu'elles subissent des déficits, soit qu'elles redoutent de perdre leur compétitivité) révèle d'étranges régularités :

- le nombre de licenciements décidés à une date donnée s'avère être pratiquement proportionnel à la perte subie ou redoutée ;
- la date des licenciements se révèle concentrée en début d'année calendaire, et à un moindre degré, en milieu d'année.

Ces deux indices, qui ne correspondent à aucune volonté raisonnée des responsables, découlent de mécanismes qui entraînent de redoutables effets pervers :

- des actions brutales et maladroites sur la main d'œuvre, même lorsque celle-ci occupe une place minime dans le coût de revient ;
- des dépenses d'automatisation de rentabilité problématique ;
- la stérilisation d'autres initiatives propres à redresser les comptes.

L'origine première de ces mécanismes est la visibilité et l'efficacité instantanée des opérations de licenciement. Une origine plus cachée réside dans une retombée perverse de la décentralisation des décisions au plus prés du terrain. La décentralisation a privé le sommet d'une connaissance détaillée des contingences locales, et le pousse à l'emploi de critères globaux de nature financière.

Bien que ces mécomptes s'observent dans tous les pays développés, la France se révèle parmi eux le pays le plus licencieur, sans qu'il en résulte des effets visibles sur ses performances à l'exportation ni dans la productivité des capitaux investis.

Un remède à ces effets pervers devrait être une large prise de conscience de ces effets eux-mêmes, qui poussera les protagonistes à les anticiper et donc à les combattre.

Sommaire

Introduction 1

Première partie : les effets pervers de procédures aveugles

I. Cinq effets pervers des mécanismes de licenciement 5
II. D'insidieuses procédures 15

Deuxième partie : les racines du Mal

III. La décentralisation, terreau des procédures 25
IV. Entreprendre en environnement incertain 43
V. Mythe de la productivité et licenciements rituels 61

Troisième partie : Que faire ?

VI. Un besoin criant, une crise des volontés 77
Conclusion 89

Annexes

Annexe i : Personnes rencontrées ..... a
Annexe ii : Eléments bibliographiques c

Avant-propos

Ce mémoire de fin d'études porte sur un travail qui s'est déroulé entre octobre 1992 et juin 1993, dans le cadre de la dernière année de scolarité des ingénieurs des mines, avant que nous ne prenions nos premières fonctions dans l'administration française. L'avancement de nos travaux a été examiné à quatre reprises par la commission des mémoires de l'Ecole des Mines, et une première ébauche du mémoire, condensée, a été présentée à une quinzaine de dirigeants et de responsables du personnel, au mois de mai. Ce texte reprend nos conclusions et donne substantiellement plus de détails que dans l'ébauche.

Le sujet de mémoire tel qu'il était conçu à l'origine, "les coups d'accordéon dans la gestion des effectifs", revêtait à nos yeux une double originalité : tout d'abord, la gestion des ressources humaines semble sans rapport avec les sciences de l'ingénieur, fondées sur les mathématiques et l'expérience positive. Ensuite, le sujet avait une connotation sulfureuse, laissant à croire qu'en cette période de chômage et d'incertitude sociale, les entreprises "joueraient" de la variable effectif, par incurie ou par nécessité, comme elles le feraient de n'importe quel paramètre de production.

Les coups d'accordéon dans la gestion des effectifs nous apparaissaient, originalement, comme la conséquence d'un manque de flexibilité des entreprises : si la main d'œuvre suit les fluctuations même locales du carnet de commande, c'est qu'il n'est pas facile de la faire passer d'un type de fabrication à un autre.

Mais dans l'environnement économique actuel, ce sont toutes les productions qui sont touchées, et les coups d'accordéon que nous avons observés étaient d'un seul et même type, contribuant à vider toujours davantage l'entreprise de son personnel. La seule flexibilité qui compte alors semble être celle du point mort, qu'il convient d'abaisser sans désemparer, alors que les licenciements sont d'autant plus brutaux que la crise se prolonge.

Non pas qu'ils soient décidés à la légère : rendus nécessaires par la concurrence ou des circonstances économiques difficiles, ces licenciements devraient avoir des effets positifs pour les entreprises. En fait, nous avons constaté que cela n'est pas toujours le cas, et que certains licenciements s'accompagnent d'effets très négatifs, parfois même fatals à l'entreprise.

Compte tenu de la gravité et de l'attention avec lesquelles les procédures de plan social sont suivies, nous avons pensé que cet apparent paradoxe méritait d'être étudié. Notre travail a donc porté sur les licenciements, et plus précisément sur les effets pervers, pour les entreprise industrielles, de licenciements qui découlent le plus souvent de l'application mécanique de procédures de gestion.

C'est ainsi que nous avons retenu ce titre : *les mécanismes des licenciements.* Comme nous l'avons précisé, ce n'est pas le principe de ces derniers que nous contestons, mais *les effets pervers* dus à des mécanismes, aujourd'hui aveugles, mais que l'on pourrait enrayer en les rendant visibles. C'est là un sujet bien modeste : que sont ces effets pervers industriels face à la détresse morale, à la catastrophe économique, que représente le chômage de millions d'hommes et de femmes ? Peu de choses, sans doute, mais, alors que la presse s'est transformée en une agora pleine d'émotion et de fureur, cherchant à exorciser ce démon qu'est le chômage, alors que le doute s'installe dans tous les esprits sur l'existence d'une solution, nous pensons que ces effets pervers industriels peuvent, eux, être grandement atténués, pour le bien de tous.

Remerciements

Durant notre étude des licenciements, la presse manquant généralement d'information quant aux motifs et aux circonstances, il a été nécessaire d'aller sur le terrain, dans des usines. Dans la période humainement et économiquement difficile que traverse une usine en restructuration, il est peu naturel d'accueillir des étudiants qui s'interrogent sur les mécanismes de licenciements. Nous remercions les directeurs d'usine qui ont bien voulu nous recevoir, et ceux qui dans les sièges, ont réussi à les convaincre de le faire.

Nous remercions particulièrement M. Richard Armand, membre du comité exécutif de la société Péchiney, qui nous a apporté introductions et aide matérielle durant les visites sur le terrain et la rédaction de ce mémoire, et qui nous a prodigué de nombreux conseils pour orienter cette étude.

Enfin, notre pilote de mémoire, M. Claude Riveline, professeur de gestion à l'Ecole des mines de Paris, a consacré beaucoup de son temps et de son énergie à faire en sorte que nous gardions un état d'esprit d'ingénieur, malgré la gravité du sujet, et l'urgence des circonstances. Il nous a beaucoup appris, au-delà de ce modeste travail de mémoire, et nous lui en savons profondément gré.

Introduction

1 Approche sociale et approche industrielle des licenciements

Les licenciements sont un acte difficile à décider, surtout en temps de crise économique, et *a fortiori* dans un pays comme le nôtre, où le chômage est compliqué par des phénomènes culturels qui rendent le marché du travail rigide, difficile à comprendre. En conséquence, dans un nombre croissant de cas, licenciement égale chômage.

Le seuil symbolique des 3 millions de chômeurs a été en 1993, en France, largement dépassé, portant le pourcentage des demandeurs d'emploi dans la population active à un triste record à deux chiffres : 10,6%. La durée moyenne du chômage atteint désormais 14 mois, à comparer avec la durée moyenne de 12 mois qui apparaissait pour le dernier gouvernement comme un seuil à ne franchir à aucun prix. La dernière étude de l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques détruit tout espoir d'une amélioration prochaine de la situation : en l'an 2000, la France compterait plus de 12.6% de chômeurs.

Le chômage s'étend ; il s'attaque aujourd'hui au destin de ceux-là mêmes qui, il y a encore quelques années, apparaissaient comme les mieux protégés. Le chômage des cadres, hier encore phénomène social marginal, connait un triplement de ses effectifs de 1988 à 1992.

Si, comme nous le soulignons plus haut, le licenciement conduit au chômage, il semble clair que les employeurs, industriels ou non, sont maintenant plus que jamais l'objet de toutes les pressions pour limiter les licenciements. Ainsi, à l'occasion de ses vœux à la presse, le Ministre du travail, Martine Aubry, dénonçait les pratiques de certaines entreprises, qu'elle accusait de "licencier trop tôt, trop vite et trop fort". Le ton a changé, mais l'urgence est la même, et l'actuel Premier Ministre, presse, aujourd'hui, le patronat de réagir et en appelle à une "mobilisation générale pour l'emploi." Le CNPF réagit dans la mesure de ses moyens, lui qui avant s'en remettait à la fatalité quand il s'agissait d'emploi. Il lance une véritable croisade contre le chômage dans une campagne qu'il baptise "cap sur l'avenir."

Chiffres inquiétants, entreprise citoyenne dont la responsabilité est mise en cause, appels pressants des gouvernants, des syndicats... Ce n'est certainement pas le contexte général qui pousse le chef d'entreprise à prendre à la légère des décisions concernant les effectifs. Non, il décidera sombrement, pensant faire au mieux. Il est des pays où la coutume fait du personnel une ressource taillable et corvéable à merci, mais à de bien rares exceptions, les dirigeants que nous avons rencontrés en France ne licenciaient pas de gaieté de cœur.

Bien que rendus nécessaires par la concurrence ou des circonstances économiques difficiles, les plans sociaux sont scrutés à la loupe par toute la hiérarchie du groupe, pour éviter tout excès. Ces derniers peuvent se caractériser de deux façons : socialement et industriellement. C'est ce dernier aspect qui nous intéresse au premier chef. En effet, les licenciements étant mis en œuvre pour améliorer la situation de l'entreprise, ils doivent logiquement respecter un grand nombre de critères : ne pas désorganiser la production, ne pas drainer les compétences nécessaires, être rentables, améliorer les chances de survie de l'entreprise...

Pourtant, des observations faites sur le terrain nous ont rapidement conduits à penser que ces critères ne sont pas toujours satisfaits. En fait, les licenciements ne s'avèrent pas vraiment conçus dans la perspective d'améliorer la compétitivité globale de l'entreprise, mais sur la base de chiffres trop grossiers pour permettre autre chose qu'une approche financière du seul problème de la productivité des emplois salariés.

2 Quelques exemples

Dans un premier temps, avant d'exposer notre vision du fonctionnement des procédures de licenciement, nous nous efforcerons de faire partager nos doutes quant au fonctionnement de ces dernières, par quelques exemples troublants.

- Nous commencerons par la description d'un phénomène, "le saupoudrage", qui traduit bien le caractère aveugle des mécanismes de licenciements.
- Dans un deuxième exemple, nous verrons à travers la description d'une usine peuplée de "bras cassés", une autre illustration de leurs effets, et plus généralement, de la faible priorité accordée à l'approche commerciale et industrielle de la productivité.
- C'est parfois même la réflexion stratégique qui n'a plus le temps de s'avancer. Elle est interrompue sans cesse par la tombée des licenciements, dont l'application, toujours urgente, découle d'une analyse comptable. Ceci peut conduire à l'*étouffement* de l'entreprise, une apparente fatalité dont nous parlerons en troisième lieu.
- Sans aller jusqu'à cette conséquence extrême, la nécessité de licencier peut devenir une évidence pour tous. Une évidence si pressante, qu'elle semble faire oublier les autres critères qui doivent présider à toute décision d'investissement. Nous parlerons à ce titre du syndrome du "technicien fou", au travers d'un quatrième exemple.
- Enfin, nous montrerons la difficulté extrême qu'il y a à arrêter la procédure mécanique qui préside aux licenciements, même quand ces derniers apparaissent absurdes. Nous illustrerons ceci dans un cinquième et dernier

exemple, qui met en évidence le désarroi des licenciés remplacés par des intérimaires à la porte de l'usine.

3 Organisation de l'analyse

Convaincus par ces exemples de la réalité du fléau, nous nous sommes penchés sur les mécanismes des licenciements. Ces derniers étant le fait de nombreux acteurs au sein de l'entreprise, il n'était pas facile de savoir comment prendre le problème : sous l'angle industriel ? Les exemples d'effets pervers laissent à penser que les industriels, les directeurs d'usine, ont peu à dire. Sous l'angle financier ? Il y a de nombreux aspects des licenciements qui ne se quantifient pas ; ne serait-ce que la désignation de ceux qui en sont les victimes.

Nous verrons dans une première partie comment l'observation de la curieuse saisonnalité des licenciements, et la constance de ratios comptables, nous ont fait penser à analyser sous l'angle des procédures la façon dont les licenciements étaient décidés.

Des phénomènes en principe d'ordre purement administratif peuvent ainsi avoir des conséquences insoupçonnables sur la gestion des ressources humaines. En particulier, nous montrerons comment ces mécanismes font converger l'entreprise vers une solution constante, licencier, et ce, parfois, quelles que soient les circonstances économiques et les conséquences industrielles.

Nous verrons dans une deuxième partie comment ces phénomènes administratifs voient leur effets accrus et leur contrôle affaibli par la conjonction de trois phénomènes :

- une tendance à la décentralisation, saine a priori mais qui conduit à privilégier les décisions rapides fondées sur des chiffres ;
- une inadéquation entre les méthodes de gestion du personnel, pourtant complexes, et la réaction industrielle ;
- le recours à des mythes de gestion qui, pour un temps, rassurent les organisations et ritualisent les licenciements.

Dans un troisième partie, nous montrerons combien il est difficile de corriger simplement le travers des procédures de licenciements : non seulement leur caractère rituel rend la contestation difficile, mais l'évolution des relations entre l'entreprise, les salariés et la société dans son ensemble ont anesthésié ceux que l'on aimerait voir en censeurs des procédures.

Inquiétante constatation, à moins qu'on ne donne à ces acteurs quelques outils pour dénoncer avant qu'ils ne surviennent les excès des procédures, et se garder ainsi de la dictature des chiffres.

Première partie : les effets pervers de procédures aveugles

Lors de notre enquête, nous avons été frappés par le caractère inexplicable de certaines décisions de licenciement. Elles avaient été prises, nous était-il dit, pour répondre à des critères obscurs, édictés en leur temps par la direction. Leurs effets étaient dévastateurs, tant pour l'organisation de l'usine concernée que pour le moral des troupes, voire de la société.

Nous avons essayé de ranger les phénomènes observés dans cinq catégories, que nous allons explorer dans le premier chapitre : le saupoudrage, les "bras cassés", l'étouffement, le "technicien fou", et les licenciés remplacés par des intérimaires.

Nous nous sommes ensuite interrogés sur les critères dont l'importance pouvait amener à de tels excès. Nous eûmes des difficultés à comprendre leur élaboration, comme si personne n'en était vraiment conscient ou responsable. A leur création semblait avoir présidé une réflexion froide et désincarnée. Ils nous sont en fait apparus comme l'aboutissement de procédures administratives, éparpillées dans toute l'entreprise, sur lesquelles personne n'a de prise.

Nous verrons dans le chapitre II pourquoi nous jugeons prépondérante l'influence des procédures dans l'élaboration de licenciements aux effets pervers.

I. Cinq effets pervers des mécanismes de licenciement

I.1 Le saupoudrage

Nous avons eu notre première surprise en lisant le journal. Au début de l'année, période malheureusement faste en plans sociaux —chroniquement, comme nous le verrons plus tard— la presse nous égrenait son chapelet de mauvaises nouvelles. Nous avons constaté qu'en général, après la relation du nombre total de suppressions d'emploi et des résultats financiers, le journaliste commentait sobrement les modalités suivant lesquelles ces licenciements allaient être mis en œuvre.

Dans certains cas, le commentaire comprenait, en substance, la phrase suivante "les licenciements seront répartis proportionnellement aux effectifs de chaque usine". Assez étonnés par ce système a priori arbitraire, nous avons demandé à plusieurs DRH comment les suppressions d'emploi qui avaient été déterminées étaient réparties entre les sites, et si cette technique s'apparentant au *saupoudrage* était effectivement utilisée.

"En fait, la répartition des licenciements est plus complexe", nous fut-il répondu, "mais il est vrai que pour démarrer les discussions avec les directeurs d'usine, ou même pour les conclure dans des cas difficiles, ce type de clef de répartition est utilisé."

Notre expérience industrielle nous a pourtant appris que de grandes différences d'organisation existent entre les usines, même pour des produits identiques.

- Une usine fortement automatisée, avec un personnel ouvrier qui exerce *de facto* des fonctions de surveillance et de maintenance de premier niveau, aura des difficultés à supprimer des postes. En revanche, si ces ouvriers sont polyvalents et peuvent prendre en charge plus de machines, la diminution des effectifs sera facile, entraînant simplement une moindre disponibilité moyenne des machines. Si la production est peu automatisée, les problèmes d'organisation et de polyvalence risquent d'être encore plus aigus.
- Des différences de coût marginal importantes existent également entre les sites. Licencier au pro rata de la main d'œuvre en place ne garantit aucunement la rentabilité optimale, qui viendrait plutôt d'un déport de la production vers le site le plus rentable.

Nous avons alors demandé pourquoi ne pas concentrer les licenciements sur les sites les moins rentables, ou sur les usines les plus flexibles, suivant la logique retenue — organisation ou rentabilité immédiate. En fait, souvent, c'est une autre logique qui est suivie, selon les DRH qui nous ont répondu : une logique de

paix sociale. D'une part, concentrer tous les licenciements sur un site ferait peur aux élus locaux, et aurait effectivement des conséquences dramatiques pour certaines régions à faible densité industrielle. D'autre part, les syndicats risqueraient de réagir violemment, devant une mesure économiquement ou industriellement rationnelle, mais socialement arbitraire, et mettant en jeu des mandats syndicaux.

Pensant sans doute aux syndicats, un des DRH a conclu par la formule "nous sommes justes car égalitaires". Justice sociale peut-être, mais une justesse industrielle qui reste à démontrer.

Déterminer qui licencier, dans le cas où cela est jugé nécessaire, est un acte de gestion aux ramifications extrêmement complexes. Dans le cas évoqué, nous avons observé que c'est une clef très arbitraire qui sert parfois de fondement à la décision. Cela semble indiquer que la procédure suivie pour mettre en œuvre les licenciements n'est pas conçue pour respecter l'objectif général de productivité, mais pour aboutir à une décision rapidement applicable, sur la base de chiffres facilement accessibles.

I.2 Les "bras cassés"

Pour les sites directement concernés, l'effet des licenciements n'est pas toujours celui auquel on pense.

Il y a quelques mois, nous avons été accueillis dans les locaux étonnamment vides d'une usine de province. Son directeur s'est empressé de préciser que le groupe avait connu, par le passé, d'importantes restructurations et que l'usine s'était recentrée sur des productions de haute technologie. Ce changement de structure s'était bien sûr accompagné d'un changement des mentalités : il ne s'agissait plus de produire toujours plus mais de produire toujours mieux car, nous expliqua le responsable, les clients accordaient beaucoup plus d'importance à la qualité des produits qu'à leur prix.

Pourtant, l'entreprise ne semblait plus du tout préparée pour affronter ces nouvelles exigences : de la bouche de notre directeur, il ne restait plus à disposition que "des bras cassés" dont la moyenne d'âge avoisinait les 48 ans, le plus jeune ayant 35 ans, et qui avaient peu à peu, au fil des plans sociaux successifs, perdu leur motivation. Les plus jeunes, reconnus souvent comme les plus adaptables, ainsi que les plus compétents, avaient profité des restructurations et des primes qui les accompagnaient pour quitter l'entreprise, les uns dans l'espoir de trouver un emploi dans une autre usine, les autres pour prendre une retraite anticipée.

Les plans sociaux avaient été, en grande partie, menés de façon indolore pour les salariés de l'entreprise, à coups de départs volontaires et de préretraites. Mais l'usine a aujourd'hui du mal à s'en remettre.

L'aveuglement dû à des méthodes de sélection mécaniques peut ainsi avoir des conséquences néfastes. Mais, Analyser trop finement les chiffres peut aussi conduire à la catastrophe, comme l'exemple suivant le montre.

I.3 La mort par compartiment :

Un dirigeant de grand groupe nous a rapporté l'histoire d'une usine, qui a eu la malchance de se retrouver dépendante d'un fournisseur en situation de monopole. Le fournisseur a abusé, montant progressivement ses prix. Le marché étant plutôt élastique, il n'a guère été possible de répercuter cette augmentation sur les prix, et les marges ont chuté, rapidement. L'ukase financier est très vite tombé : "les fabrications non rentables doivent être stoppées, et les moyens de production correspondant liquidés".

Conséquence d'un raisonnement sans faille : les augmentations de coût prépondérantes venant des achats, les économies possibles étaient limitées, et il convenait de se recentrer sur les productions où la valeur ajoutée était la plus forte. Le résultat put être observé sur le compte d'exploitation, et l'usine renoua avec les bénéfices, pour un temps. Soucieux de compenser la perte de chiffre par une augmentation de sa marge, et rassuré par la reprise des bénéfices quant à la possibilité de le faire, le fournisseur continua à augmenter ses prix. Il fut en conséquence nécessaire de fermer d'autres lignes chez son client, etc. En moins de trois ans, l'usine fut fermée, par compartiment.

Fatalité due à l'aveuglement du fournisseur ? C'est une explication bien tentante. Pourtant, plusieurs signes ont montré par la suite que le fournisseur était intéressé par cette usine, qu'un partage de la "rente monopolistique" dont il disposait aurait rendu rentable. Mais le couperet financier est chaque fois tombé trop vite pour que le travail de réflexion nécessaire à la revente ou à une association ait le temps d'être mené à bien.

Se concentrer sur les coûts sans se donner le temps d'une réflexion plus globale peut-être nuisible : le contrôle de gestion ne saurait remplacer la stratégie industrielle. Cela ne veut pas dire pour autant que chaque décision de gestion ne doive pas être validée suivant des critères de rentabilité, en particulier quand il s'agit d'un investissement.

I.4 Le "technicien fou" :

Dans les usines que nous avons visitées, les automatismes, nous ont été présentés, souvent avec fierté, comme étant le signe d'un progrès inexorable et de la nécessaire recherche de productivité. Pourtant, ils ne semblaient pas faire toujours l'unanimité. Ainsi, des directeurs opérationnels ont reconnu que ces investissements n'avaient pas toujours été très heureux et qu'ils avaient parfois d'énormes difficultés à faire fonctionner ces machines coûteuses. Ils attribuaient la responsabilité de ces erreurs à ce qu'ils ont identifié comme étant "le syndrome

de l'ingénieur technicien fou" qui tire sa justification professionnelle de la seule mise en œuvre de nouvelles machines, en se "faisant plaisir techniquement".

Le directeur des ressources humaines d'un grand groupe industriel français nous a ainsi révélé que, jusqu'à une date récente, la rentabilité des investissements de productivité n'était pas calculée dans son entreprise. En tout cas pas jusqu'au jour où des calculs faits à posteriori ont mis en évidence des temps de retour inavouables de l'ordre de 150 ans.

Plus ennuyeux que cette absence de contrôle a priori dans certain cas, son inefficacité à neutraliser le "technicien fou". Souvent fondé sur des chiffres abstraits, le contrôle a priori peut être facilement détourné de son but, et se transformer en exercice de style.

"Depuis 3 ans que cette usine fonctionne, j'estime les surcoûts dus à une mauvaise organisation à environ 30% des coûts totaux. Les investissements proposés cette année devraient diminuer ce gaspillage d'un tiers. Pourtant, la somme des économies calculées est deux ou trois fois plus élevée, mais je suis sûr que tout ne marchera pas. (...)

Il arrive que les économies soient comptées deux fois quand les projets portent sur des zones voisines de la chaîne... les postes partagés entre plusieurs zones sont comptés comme des postes entiers. (...)

Les gens ne veulent pas suivre l'évolution des coûts suite à l'investissement. En fait la plupart sont surtout intéressants pour le chef de projet, et la direction ne veut pas entendre parler de suivi global. (...)

Les plus grosses économies, c'est avec des contrats de fourniture à long terme, en baissant le cosϕ de l'installation électrique, et en arrêtant l'usine aux heures de pointe. Pour ça, le problème ce n'était pas les investissements, mais l'organisation."

Entretien avec le contrôleur de gestion d'une fonderie en Irlande

Si l'automatisation est souvent source de progrès et de productivité, elle connait parfois des excès qui, en apparence, n'ont ni justification économique, ni justification industrielle. Rechercher la première peut s'avérer difficile si les critères de vérification ne sont pas suffisamment ancrés dans la réalité de l'usine, et permettent une présentation "avantageuse" de l'investissement.

Sans aller jusqu'à analyser les machines et leur rentabilité, il est des décisions également difficiles à comprendre quand on observe de près les flux de personnel.

I.5 Des licenciés remplacés par des intérimaires

Ainsi, nous avons visité une usine où des licenciements avaient eu lieu en même temps que des embauches d'intérimaires. Il peut paraître surprenant qu'un tel phénomène existe, compte-tenu des précautions avec lesquelles les plans sociaux sont établis, et aussi de l'énergie avec laquelle les syndicats s'opposent à de tels "remplacements".

A l'origine du plan social, il y avait de mauvais résultats commerciaux, s'accompagnant, en plus de la pression sur les marges, d'une baisse des

commandes. Implacablement, rien ne laissant entrevoir une amélioration, la production fut réorganisée pour s'accommoder d'une baisse de charge, et des licenciements devinrent nécessaires. Un plan social fut mis en œuvre, pour le début de l'année. Il fallut plusieurs mois pour le mettre au point, négocier avec les syndicats et l'inspection du travail, voire le Ministre.

Heureusement, les ventes reprirent de façon spectaculaire avec les fêtes, et la tendance semblait s'établir. La production devant augmenter, se posa alors la question de l'effectif. Rapidement, les commandes étant là, on embaucha des intérimaires. Ils vinrent remplacer ceux qui quittaient les chaînes, non pas directement, mais indirectement, des rotations de poste rendant le flux raisonnablement discret.

Peu importe, le phénomène était bien réel : *licenciés et intérimaires se croisèrent* à la porte de l'usine. Nous avons demandé au directeur adjoint de l'usine pourquoi le plan social n'avait pas été annulé. Deux réponses nous ont été données : d'une part, cela aurait été équivalent à une remise en cause de toute la hiérarchie de l'entreprise, de toutes les prévisions, même démenties par les faits. "Cela aurait été douloureux", nous dit le directeur. D'autre part, cela aurait entaché la réputation de l'usine auprès de la direction départementale du travail et de l'emploi, voire l'image de la société auprès du ministère. "Cela aurait été dangereux", résuma le directeur.

Une fois une procédure lancée, il est très difficile de l'arrêter. De même que l'automatisation croissante des processus de production semble inexorable, le caractère automatique des procédures de gestion semble intangible.

Ces effets des licenciements, que nous avons observés ou qui nous ont été relatés, sont graves. Ils coûtent de l'argent à l'entreprise, directement ou à travers une baisse de qualité qui se traduira inévitablement en termes financiers. Cela peut aller jusqu'à la mort de l'entreprise concernée par les licenciements, suivant une spirale fatidique.

Or ces licenciements sont conçus dans une perspective simple : faire des économies. Comment expliquer ce contraste entre ce qui peut paraître comme une volonté simple et des conséquences complexes, nuisibles, et a priori évitables ?

Alors que l'entreprise développe des mécanismes de contrôle, et que le rôle de sa hiérarchie est précisément de transformer efficacement des objectifs simples en une suite d'actions minimisant les conséquences négatives, doit-on penser que les licenciements seraient mis en œuvre en dehors du mode de fonctionnement normal ou seraient dus à des erreurs ?

Le chapitre qui suit nous permettra de montrer qu'il n'en est rien, et que c'est la nature du mécanisme qui conduit aux licenciements qui est seule responsable de ces effets pervers.

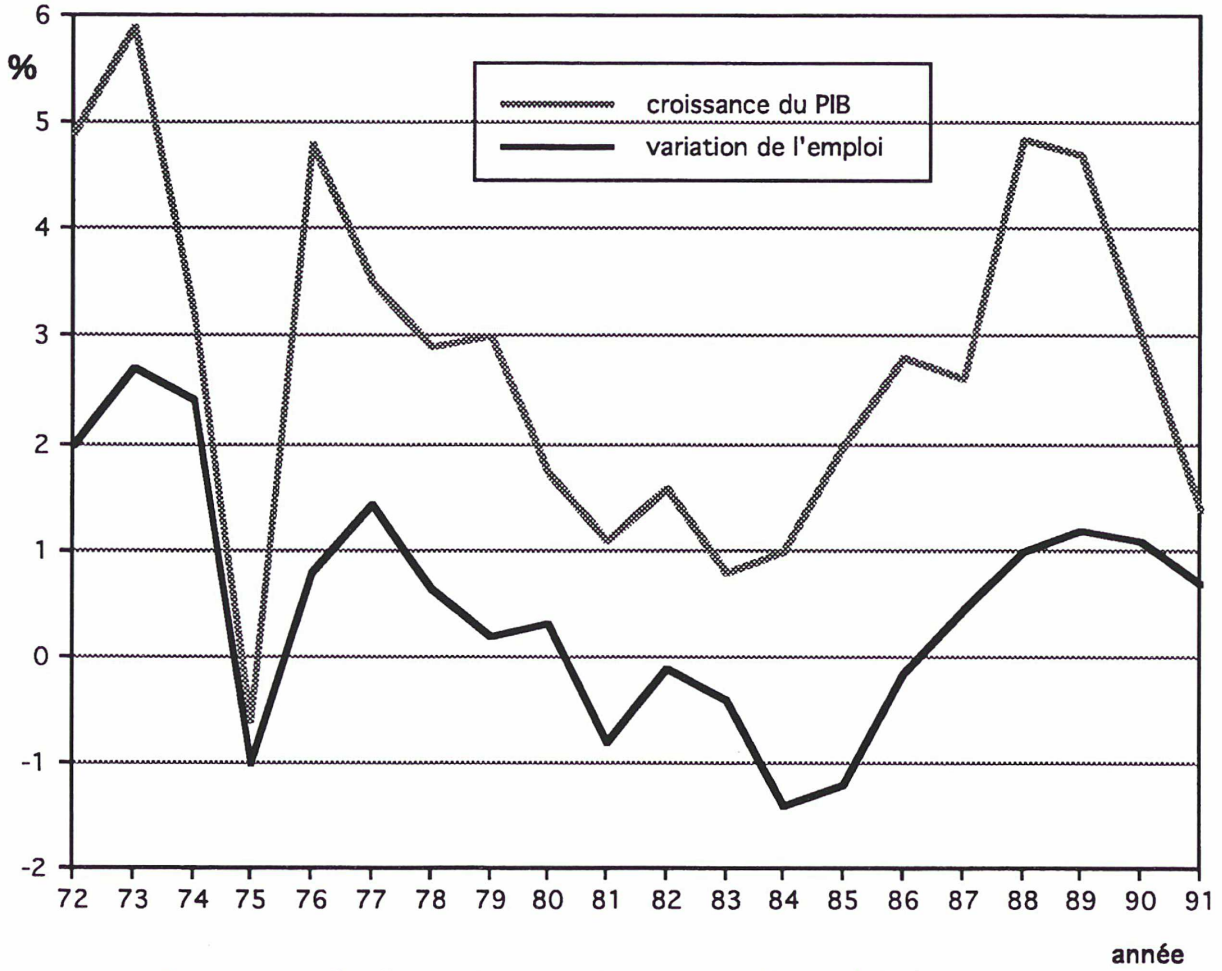
II. D'insidieuses procédures

Il serait rassurant de penser que les effets évoqués dans la section précédente sont la conséquence malheureuse des erreurs commises par certains acteurs de l'entreprise. Leur généralité et leur évidence rend cette hypothèse improbable. Nous avons découvert d'autres indices qui l'invalident définitivement.

II.1 La saisonnalité des licenciements économiques

Quand nous avons commencé notre étude, nous nous sommes intéressés aux relations globales qui lient emploi, chômage, croissance, et autres variables macro-économiques. Une constante de ces relations est de s'appliquer à des chiffres lissés dans le temps, "corrigés des variations saisonnières" pour reprendre le vocabulaire des statisticiens. L'examen des courbes illustrant telle ou telle relation finit par donner du monde une image de continuité, où la beauté des statistiques explique que macro-économiquement, tout se compense et les grandes tendances apparaissent.

Nous nous attendions ainsi, au début de notre étude, à une évolution des licenciements économiques continue, calquée sur l'évolution de la conjoncture économique. En effet, le graphique suivant, publié en Novembre 1992 par le CNPF, met en évidence une forte corrélation, sur les 20 dernières années, entre la croissance du PIB (courbe supérieure) et la croissance de l'emploi (courbe inférieure).

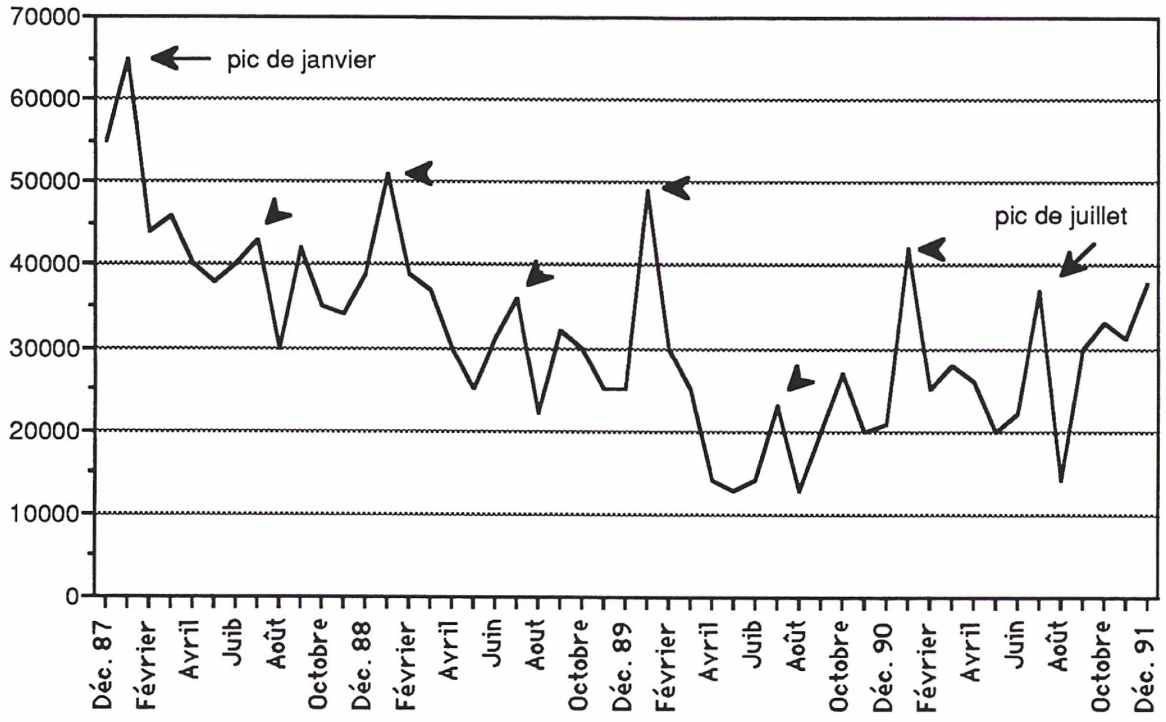


Croissance de l'emploi et croissance de l'activité économique

Les deux courbes suivent une évolution parallèle et la différence est à mettre sur le compte de gains de productivité humaine stables d'une année sur l'autre, de l'ordre de 3%.

Nous soupçonnions, toutefois, à la lecture attentive de la presse et notamment de la presse économique, que l'évolution du nombre des licenciements économiques était moins régulière. Alain Lebaube, responsable de la rubrique sociale du Monde, écrivait d'ailleurs dans un article du 19 Décembre en citant des sources du Ministère de l'industrie : "il existe une vraie saisonnalité des annonces de plans de suppression d'emplois. Elle culmine aux deux temps forts des procédures budgétaires".

La courbe que nous vous présentons ci-après est issue du Bilan Emploi 1991, communiqué par le Ministère du Travail. Elle retrace de Décembre 1987 à Décembre 1991 l'évolution du nombre, en données non corrigées des variations saisonnières, des licenciements économiques en France. Nous y constatons des pics réguliers qui culminent curieusement au mois de Janvier et, de façon un peu moins nette en Juillet.



Licenciements économiques de 1988 à 1991 (non CVS)

Cette régularité rappelle effectivement celle des procédures budgétaires qui se décomposent en deux temps : la présentation du budget au mois de décembre et sa révision au mois de juin, en fonction des résultats déjà acquis et des prévisions remises à jour.

Nos interlocuteurs, quant à eux, s'ils ont admis le caractère budgétaire du premier pic attribuaient, pour la plupart, l'existence du second à la proximité des vacances, qui permettrait aux responsables de site de recourir à des licenciements sans trop dégrader le climat social.

Les licenciements économiques semblent, par conséquent, en partie liés à des artefacts de gestion, à des procédures budgétaires et non pas à la nécessité industrielle. Cela nous a laissé à penser que, peut-être, certains des effets pervers évoqués étaient dus à ces procédures, sans doute mal utilisées. Afin de répondre à cette question, la procédure n'étant là (pensions-nous) que pour servir des objectifs déterminés, nous avons cherché à mieux connaître ces objectifs.

II.2 Productivité et procédure budgétaire

Comment les responsables d'entreprises justifient-ils les plans de suppression d'emploi? Le plus souvent par la nécessité d'augmenter la productivité des équipes. Ce mot de "productivité", pris isolément, n'a pas grand sens pour nous. Les économistes parlent d'ailleurs plutôt de productivité du travail et de productivité du capital, la réalité recouverte par ces termes variant d'un auteur à l'autre. Notre question portant sur les licenciements, nous

supposions naturellement qu'il s'agissait de la productivité du travail, que nos interlocuteurs avaient en tête.

Pourtant, les réponses n'ont pas été si claires, et cet objectif de "productivité" nous a donné l'impression d'être devenu dans les entreprises visitées un concept doté d'autonomie par rapport à l'approche économique habituelle. Nous avons donc continué notre étude en nous intéressant, dans une première étape, à la recherche de productivité et à ses mécanismes.

Cette notion, qui représente un volume de production par unité de travail, n'est pas si simple à définir : si l'estimation du volume de production ne soulève pas, en apparence, de difficultés insurmontables, comment définir le volume de travail effectué ? Est-ce le volume horaire total, qui prendrait notamment en compte les heures supplémentaires et les heures effectuées par les travailleurs précaires sous CDD ou en intérim ? Ou doit-on se limiter au nombre d'employés permanents ?

Un directeur des ressources humaines d'un grand groupe industriel nous a appris que les responsables de site préféraient de loin la seconde approche à la première, autrement dit la productivité humaine à la productivité horaire, plus difficile à traduire en ces actes de gestion simples que sont embauches et licenciements (nous verrons pourtant en conclusion qu'elle rend mieux compte de la réalité et permet des gains importants). Dans les sièges, en tout cas, les approches que nous avons décelées accordaient souvent une place prépondérante à la productivité humaine.

Nous avons également pu consulter, dans un service ministériel chargé de surveiller les performances d'une entreprise publique du secteur concurrentiel, une étude comparative concernant des entreprises étrangères, japonaises, américaines, britanniques directement en concurrence avec notre entreprise publique. Elle se fondait sur un ratio CA/personnel qui semblait mettre en évidence un sur-effectif moyen pour l'entreprise française de 30%. Même méthode chez plusieurs constructeurs, avec des variantes : la productivité s'analysait en ramenant les quantités de production à un nombre d'unités standard, par des méthodes approximatives puis en divisant par le nombre de personnes employées.

En revanche, nous n'avons pas remarqué l'utilisation de ratios du type valeur ajoutée / masse salariale, qui seraient plus proche des définitions économiques classiques.

Quoi qu'il en soit, les méthodes retenues, intuitivement séduisantes, posent le problème de l'estimation de la part de la sous-traitance et de la détermination du périmètre d'activité. Elles peuvent surtout donner des résultats indicatifs à un niveau très global, tous effectifs confondus, mais qu'en faire, si ce n'est ... fixer un objectif indifférencié de gains de productivité (une politique parfois officielle,

comme chez les grands constructeurs automobiles, ou plus discrète, comme dans les banques de dépôt).

Nous pourrions penser que les usines, plus en prises avec les réalités industrielles, agissent différemment. Pourtant, sur le terrain, les directeurs opérationnels, devant les objectifs de gains de productivité qui leur sont formulés, adoptent, tous, la même démarche.

Elle commence durant le dernier trimestre de l'année et donne naissance à l'élaboration d'un budget prévisionnel que les responsables de site remettent à leur hiérarchie. Dans un premier temps, les directeurs opérationnels traduisent les estimations de volume de vente, fournies par les services commerciaux centraux, en volume de production, par produit. Ces volumes ainsi estimés sont ensuite entrés dans un programme informatique qui définit avec précision le niveau d'effectif nécessaire. Le fonctionnement de ce programme restera pour nous un mystère. Les directeurs opérationnels, par crainte certainement que les concepts que cet outil de gestion utilise tombent entre les mains de la concurrence, ont jugé dangereux de nous dévoiler un des piliers de leur stratégie. Des discussions que nous avons eues, il ressort que ce programme prend en compte des objectifs de gain de productivité (souvent indifférenciés) pour déterminer les effectifs, poste par poste.

Le budget prévisionnel, complété par le nombre de personnes jugées nécessaires et la définition des moyens que le responsable de production entend mettre en oeuvre pour gérer les écarts constatés (embauches, licenciements, mise à la retraite, formation, intérim) est soumis à l'approbation de la hiérarchie.

Celle-ci, si l'on en croit les directeurs opérationnels diminue systématiquement l'effectif proposé. Les responsables de site ne sont pas dupes et anticipent souvent cette réaction, en gonflant artificiellement leurs chiffres. Cela fait partie du rituel de la négociation budgétaire.

Les résultats obtenus devraient rester indicatifs, les directeurs d'usine étant, décentralisation oblige, maîtres chez eux. Pourtant, le plus souvent, ils ont valeur implicite de contrainte et conduisent à un ajustement en deux temps de l'emploi : Fixation d'objectifs de gain de productivité pour les sites puis, si un sur-effectif persiste, *saupoudrage* des suppressions d'emplois sur tous les services, procédure que nous avons évoquée dans notre premier exemple.

Plus généralement, il est à noter que l'effet de ces procédures est toujours le même : les effectifs semblent payer un bien lourd tribut à la recherche de compétitivité des entreprises françaises, malgré le maigre pourcentage que représente, souvent, la masse salariale dans le chiffre d'affaire. Yves Blanc, directeur financier de Valéo l'estime à 25% ; Francis Mer, président directeur général d'Usinor-Sacilor parle lui de 15% pour les produits de la sidérurgie ; et chez Hewlett Packard, le pourcentage n'est que de 5%.

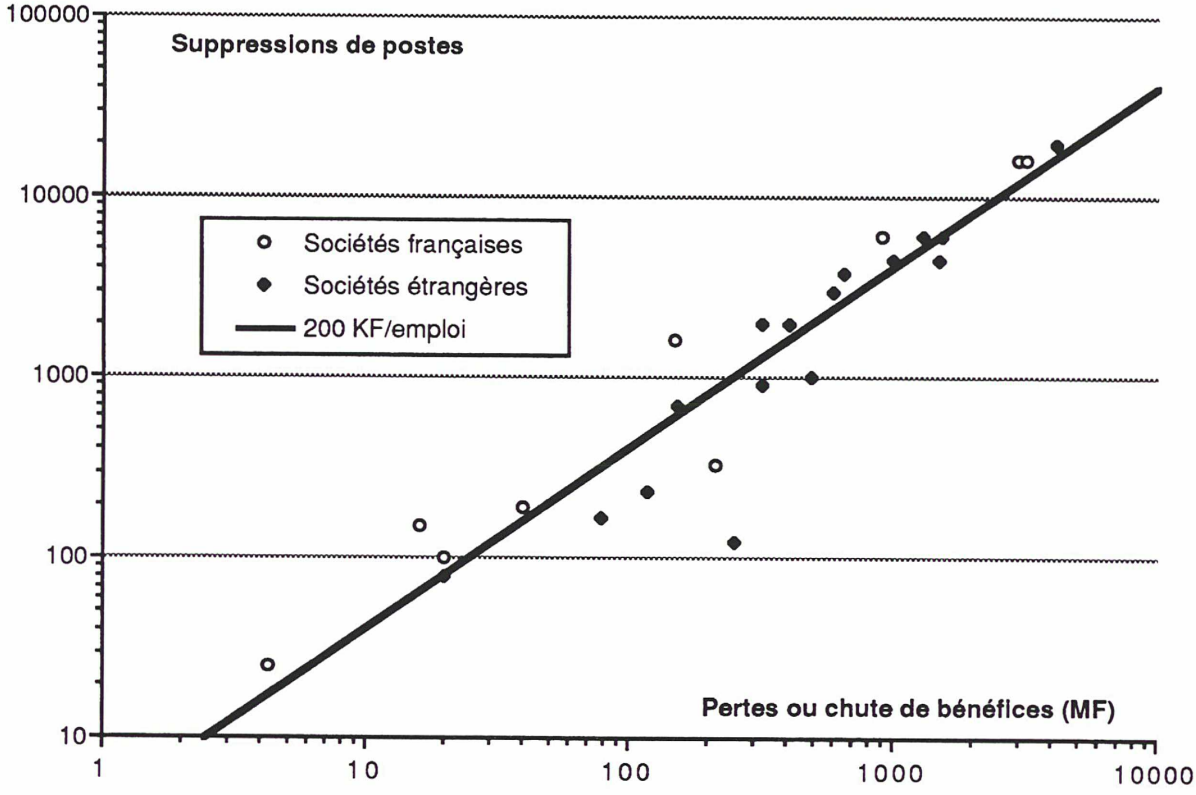
Toutefois, si l'enjeu de cette recherche systématique de productivité, la survie à terme de l'entreprise, peut parfois échapper au personnel ou à tout observateur étranger, il est des circonstances atténuantes qui semblent justifier la mise en place de plans sociaux, comme nous allons le voir maintenant.

II.3 Un curieux ratio

La concentration macro-économique des licenciements en deux périodes de l'année, que nous avons précédemment mise en évidence, suggère une brutalité qui n'est pas sans rappeler, à l'échelle de l'entreprise, le choc de l'annonce d'une perte ou d'une baisse du résultat économique. Nous avons cherché à comprendre, dans de telles situations, les raisonnements suivis qui conduisent à décider de licenciements.

Il a bien sûr été difficile de pénétrer dans des usines qui affrontaient la mise en œuvre d'un plan social. Il était a fortiori délicat d'ennuyer des dirigeants d'entreprise quand la situation financière était particulièrement tendue. Nous sommes donc partis en quête d'information par un autre biais, ayant remarqué que, parfois, dans la presse, les annonces de plan social et les annonces de mauvais résultats financiers étaient simultanées.

Nous nous sommes demandés s'il n'existait pas une relation entre suppressions d'emplois et pertes ou chutes de bénéfices, comme le laissaient penser ces nombreux articles. Nous avons construit le graphique qui suit, en mettant en ordonnée le nombre de suppressions de poste, et en abscisse le montant de la dernière perte enregistrée, ou de la chute de bénéfice.



Relation entre suppressions de postes et chute des bénéfices (ou perte) (Echelles logarithmiques)

C'est ainsi que nous avons découvert une forte corrélation entre ces deux données. Pour fixer un ordre d'idée, nous y avons ajouté la droite qui correspond à une correspondance de 200 kF par emploi. En fait, il semblerait qu'il y ait une différence, en moyenne, entre les entreprises françaises et les entreprises étrangères. La correspondance moyenne pour les entreprises françaises (cercles) est de 193 kF par emploi, alors que la moyenne pour les entreprises étrangères (losanges) et de 245 kF par emploi.

Le tableau qui suit reprend les données que nous avons utilisées et leur origine; ces chiffres sont tous ceux que nous avons, au cours des derniers mois, pu relever dans des articles de presse où étaient simultanément annoncés des résultats économiques décevants et des plans de suppression d'emploi.

Société	Pays	Perte (P) ou Chute (C) en MF	Suppressions	Ratio constaté (KF/emploi)	Source
SCET	F	4 (P)	25	160	Echos 5/5/93
Radiall	F	16 (P)	150	106	Echos 3/5/93
Manitou		20 (C)	80	250	Echos 19/4/93
Onera	F	20 (P)	100	200	Echos 5/4/93
Christophle	F	40 (P)	188	212	Echos 19/5/93

Mercédès-Benz	D	79 (C)	169	467	Echos 30/4/93
Banque San Paolo	I	118 (P)	237	497	Monde 26/5/93
TEM	F	150 (C)	1580	94	Echos 14/6/93
Shell	GB	152 (C)	700	217	Echos 17/5/93
CEPME	F	213 (P)	327	651	Echos 11/6/93
FCI	D	250 (C)	122	205	Echos 21/1/93
Pirelli	I	318 (P)	900	353	Echos 17/5/93
Nedlloyd		320 (C)	2000	160	Echos 22/4/93
Henkel	D	403 (C)	2000	201	Echos 20/4/93
Dow	USA	495 (P)	1000	495	Echos 3/5/93
Seat	E	591 (P)	3000	197	Echos 19/4/93
Volvo	S	648 (P)	3766	172	Monde 6/11/92
SNCF	F	900 (C)	6000	150	Echos 30/4/93
Man		1001 (C)	4500	222	Monde 6/11/92
Lufthansa	D	1301 (P)	6000	216	Echos 19/3/93
IBM	D	1502 (P)	4500	333	Monde 27/4/93
Pirelli	I	1549 (P)	6000	258	Echos 17/5
Michelin	F	3203 (C)	16000	200	Echos 8/4/93
V W	D	4204 (P)	20000	210	Monde 2/4/93

La colonne de gauche de ce tableau montre bien que la gamme des entreprises qui appliquent ce critère est large. Il est certain que le pourcentage de la valeur ajoutée qui est consommé par les salaires varie considérablement entre Volkswagen et BP-Shell. Pourtant, dans un cas comme dans l'autre, c'est sensiblement 200 kF par emploi supprimé qui semblent vouloir être économisés.

A première vue, cela semble logique : 200 kF est peut-être le coût moyen d'un salarié. Toutefois, pour pouvoir raisonner de façon aussi simple, il faudrait que le seul facteur attaché à un emploi soit son coût, ce qui est faire bien peu de cas du rôle du salarié à l'intérieur de l'entreprise. Supprimer un poste demande, en outre, certaines adaptations. La relative uniformité du ratio que nous avons mis en relief indique que ces adaptations sont de même étendue dans toutes les sociétés, ce qui serait absurde, ou bien qu'elles sont simplement négligées lors de la procédure budgétaire, ce qui confinerait à l'incurie.

Cette première observation est bien inquiétante, mais elle correspond à certains des effets pervers évoqués dans le premier chapitre. Notons toutefois que les suppressions de poste considérées dans cette section concernent la plupart du

temps de la main d'œuvre directe. Il convient également de s'intéresser aux licenciements intervenant parmi les employés qui font partie de la structure.

II.4 Autre usage des ratios

En effet, si la population ouvrière, la main d'œuvre directe, fut la première touchée durant ces dernières années, un phénomène nouveau apparaît : les suppressions d'emplois indirects, voire d'emplois de cadres.

Ce phénomène est connu quand des sociétés ou des groupes fusionnent et que les sièges sociaux sont confondus. Des redondances apparaissent alors clairement, et des postes sont supprimés. Les licenciements vont de pair quand les possibilités de reclassement (ou la volonté de la population employée) sont limitées.

Mais en dehors de ce cas de figure, une baisse d'activité ou une augmentation de la productivité des employés du "secteur tertiaire" de l'entreprise ne sont pas faciles à constater. Et pourtant, les responsables que nous avons rencontrés faisaient le constat que les gisements de productivité en usine s'affaiblissaient (ce que la constance du ratio précédemment évoqué semble contredire) et qu'il devenait, par conséquent, nécessaire de se consacrer à l'étude des services non directement opérationnels. La productivité du tertiaire est encore un sujet d'étude pour la plupart des cabinets de consultants. Nous avons pu toutefois consulter des "bibles" de ratios, contenant le nombre d'employés qu'une direction fonctionnelle d'un type donné doit avoir pour un quota de 1000 personnes employées directement en production. Ces bibles sont construites en rassemblant des questionnaires remplis par les DRH des entreprises d'une même branche, dans divers pays.

Certaines entreprises travaillent plus globalement : elles définissent un ratio structurels/productifs qui leur permet de suivre l'évolution de la composition de leur effectif. La presse s'est fait l'écho récemment d'une application d'un tel principe. Une entreprise française (qui n'a pas confirmé publiquement cette approche) a licencié plus d'un millier de cadres afin de diminuer la valeur de ce ratio, de 34% à 30%, chiffre qui était en vigueur il y a 10 ans.

Deuxième partie : les racines du Mal

Nous avons montré comment l'application de ratios aveugles peut avoir des effets dommageables pour l'entreprise, sans que rien ne vienne vraiment appuyer la nécessité de ces licenciements pervers. Le mal qui vient de ces licenciements est criant et brutal. Pourtant, rien ne semble devoir entraver la mise en œuvre des procédures fondées sur ces ratios.

Nous attribuons, en partie, cette force des procédures à la politique de décentralisation qu'ont connu les entreprises. Nous montrerons dans le chapitre III comment la décentralisation, saine tendance par ailleurs, pousse au cloisonnement et empêche tout acteur isolé de l'entreprise de prendre conscience des effets pervers des mécanismes de gestion automatique.

Nous verrons dans le chapitre IV que cette prise de conscience, quand bien même elle aurait lieu, serait antinomique avec les réactions attendues des divers niveaux de l'entreprise, les procédures faisant partie intégrante de la vie de l'entreprise.

Le chapitre V analyse cette apparente difficulté, qui est due, nous semble-t-il, au caractère rituel de la prise de décision. Pour gagner du temps, pour se faire plus facilement comprendre, cette dernière se fonde sur des mythes qui constituent un Credo de la gestion et dont la remise en cause reste taboue.

III. La décentralisation, terreau des procédures

III.1 Une décentralisation désirée

L'organisation des entreprises a profondément évolué depuis le modèle organisationnel des années 50 qui, avec le regard de l'homme moderne, connaissait toutes les faiblesses que l'on attribue à certaines administrations : les entreprises s'appuyaient sur une structure bureaucratique très lourde, dont les dysfonctionnements seraient considérés aujourd'hui, avec condescendance, à l'ère du zéro papier. La prédominance des structures verticales, symbole de ces entreprises, ne laissait que peu de place à une initiative personnelle à laquelle était préférée l'obéissance hiérarchique, source d'efficacité.

Certes, la centralisation des informations avait le mérite de faire prendre les décisions en connaissance de cause par les personnes qui étaient, à tort ou à raison, jugées comme les plus compétentes, mais elle avait comme inconvénient majeur un temps de réponse rédhibitoire, dépendant de la longueur de la voie hiérarchique et de l'importance de la charge de travail des destinataires. Ce délai se révélait d'autant plus insupportable que certaines décisions se devaient d'être prises rapidement pour garantir toutes les chances de succès. Dans de telles situations, les traditionnels vecteurs d'information, calqués sur l'organisation hiérarchique, dévoilaient leurs plus grandes faiblesses : lenteur et manque de réactivité.

Nous allons gagner et l'Occident va perdre : vous n'y pouvez plus grand chose, parce que c'est en vous mêmes que vous portez votre défaite.
Vos organisations sont tayloriennes, mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants ; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vissent.
Pour vous, le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manoeuvres.
Nous, nous sommes post-tayloriens ; nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer.

Une confidence du président Konosuke de Matsushita en 1985

Les entreprises n'ont pas manqué de prendre rapidement conscience de ces difficultés et des limites qu'imposait leur organisation, dans un environnement économique qui se modifiait aussi soudainement que profondément.

L'internationalisation des échanges, due à l'ouverture progressive des marchés domestiques, sonna un réveil brutal avec l'arrivée de féroces concurrents. Les marchés, pas plus que les concurrents n'étaient prévisibles si ce

n'était maîtrisables. Il fallait dorénavant se battre pour survivre. Dans ce contexte, la réactivité des structures et l'optimisation de l'information sont très vite apparues comme des éléments vitaux dans le kit de survie de ces entreprises devenues malgré elles les troupes d'assaut d'une guerre économique sans pitié.

Lutter contre la formidable inertie de l'organisation devenait urgent pour rester dans la compétition et l'enjeu, la pérennité de l'entreprise, passait par la définition d'une nouvelle organisation qui devait s'articuler selon deux principes directeurs : une utilisation optimale de l'information et une plus grande capacité de réaction de l'entreprise. "In search of excellence" devenait un livre fétiche qui, destiné aux managers de haut niveau, louait les mérites d'une plus grande communication trans-hiérarchique et d'une responsabilisation accrue, par constitution de pôles de décision largement décentralisés. L'ère de la communication et de la décentralisation était née.

Smallness works. Small is beautiful. The excellent companies evidence is crystal clear (...)
The way to stay small is constantly to hive off new or expanded activities into new divisions. In this scheme of things smallness is viewed as a requisite for continual adaptiveness(...)
This is the basic control mechanism in the excellent companies. It is not the military model at all. It is not a chain of command wherein nothing happens until the boss tells somebody to do something. General objectives and values are set forward and information is shared so widely that people know quickly whether or not the job is getting done -and who is doing it well or poorly.

Extraits de : In Search of excellence
de T.J Peters et R.H Waterman

De ce fait, la réussite de la politique de décentralisation et la qualité de la communication interne sont, aujourd'hui, considérées comme des critères de dynamisme.

Les forums de recrutement des grandes écoles sont devenues ces grand-messes où les entreprises qui embauchent essaient d'attirer vers elles les meilleurs éléments d'une élite d'ingénieurs et de commerciaux. Le discours tenu par les sergents recruteurs qui assistent à ces manifestations est révélateur de la récente évolution des organisations humaines dans les sociétés françaises : responsabilité des postes proposés et qualité de la communication interne en sont les maîtres mots, bien avant la nature technique ou la rémunération.

Mais qu'en est-il sur le terrain ? Les efforts faits dans cette direction sont manifestes, même si, comme nous le soulignerons ultérieurement, la décentralisation a ses limites. Mais, cette nouvelle philosophie de fonctionnement, fondée sur une volonté d'augmenter l'autonomie locale et d'améliorer la circulation de l'information, a profondément bouleversé les organisations.

III.2 Le raccourcissement de la ligne hiérarchique

C'est ainsi que nous avons assisté, ces dernières années, à un amaigrissement des structures qui s'est traduit par un remarquable raccourcissement de la voie hiérarchique. Ce raccourcissement se justifie doublement.

La nécessaire réactivité des structures suppose une gestion au plus près du terrain. Les niveaux hiérarchiquement supérieurs, dont une grande partie du travail consistait dans les modèles d'organisation passés à contrôler les informations et à préparer les décisions sont, en partie, devenus caducs, leurs décisions étant, aujourd'hui, partiellement assumées par les niveaux hiérarchiquement inférieurs. L'exemple de la maîtrise est parlant à cet égard : leur rôle est aujourd'hui remis en cause, à une époque où les opérateurs gagnent en qualification et en indépendance.

Mais la décentralisation ne justifie pas seule la disparition des niveaux intermédiaires. Leur maintien serait source d'inefficacité dans une organisation, qui prend soudainement conscience de l'importance d'une communication interne performante. Comment promouvoir une circulation rapide et efficace de l'information ? C'est dans la réduction du nombre d'intermédiaires que les entreprises ont trouvé une solution.

L'organisation humaine des entreprises a évolué. Les structures se sont allégées, en même temps que la décentralisation gagnait ses lettres de noblesse. Elles ont réagi à la sévère évolution de l'environnement économique et nous apparaissent, aujourd'hui, plus à même de répondre et d'affronter les redoutables aléas de la vie économique.

Chez France Télécom, il y a encore quelques années, l'organisation territoriale reposait sur des directions départementales (directions opérationnelles), chapeautées par des directions régionales, dont les responsables rendaient compte à la Direction générale. Aujourd'hui, l'échelon intermédiaire des directions régionales a disparu, alors que la responsabilité des directions opérationnelles s'est accrue.

Entretien avec la DRH de France Télécom

Cet allégement des structures est considéré, nous l'avons vu, comme étant à l'origine d'une amélioration de la performance de l'organisation. Toutefois n'y-a-t-il pas danger à la disparition progressive mais certaine de ces niveaux intermédiaires ? C'est leur compétence même qui disparait, elle qui consistait à avoir une vision suffisante des problèmes, à la fois localement et globalement. Aujourd'hui, personne n'a plus cette visibilité du niveau intermédiaire. Ou plus exactement elle se trouve partagée entre tous ceux qui étaient sous sa responsabilité directe, à des niveaux hiérarchiques inférieurs.

L'organisation, par le régime drastique qu'elle s'impose, aura tendance à donner à chaque sous-ensemble hiérarchique une place claire, bien définie et délimitée, dans l'organigramme. Mais, avec la disparition des postes intermédiaires, chaque niveau gagne en responsabilité en même temps que son domaine d'intervention s'étend. Les niveaux subalternes, quant à eux, se voient consacrer moins de temps et ont naturellement tendance à s'enfermer dans leur spécialité et à s'y cantonner.

Le cloisonnement des fonctions apparait donc, en partie, comme le produit malheureux du sain mouvement de décentralisation qu'ont connu les entreprises. Ce mouvement qui se fondait sur l'idée généreuse d'accroître l'autonomie individuelle, a conduit à un plus grand cloisonnement entr'elles d'entités fonctionnelles ou opérationnelles aux pouvoirs élargis.

III.3 Les barrières naturelles à la décentralisation

Les responsables de site se voient dotés d'une capacité d'action d'autant plus justifiée qu'ils sont les plus proches des réalités du terrain.

Pourtant, il est des décisions qui ne relèvent pas de leur responsabilité, quand bien même leurs effets ne seraient que locaux. Ces décisions, même si en apparence elles ne concernent qu'une entité bien déterminée de l'entreprise, peuvent avoir un enjeu beaucoup plus important, qui dépasse cette frontière. Ce sont des décisions stratégiques qui demandent une expérience et une vue d'ensemble suffisantes. Ce sont également elles qui pourraient, suivant leur contenu, et si elles étaient prises localement, affecter la crédibilité du directeur opérationnel aux yeux de ses collaborateurs quotidiens ainsi que le respect que sa charge exige. En étant tranchées au sommet de la hiérarchie, ces décisions le déchargent, en apparence, de toute responsabilité. Certes, il se doit de les présenter et de les expliquer mais c'est à la direction générale que revient la lourde tâche d'en assumer in fine les conséquences.

Il n'est donc pas étonnant que les décisions les plus difficiles à prendre soient, le plus souvent, le fait des dirigeants les plus hauts placés.

> *Le politique gouverne en décidant : comment ? Acte facile quand les avantages, là, s'opposent, ici, à des inconvénients ; malaisé, déjà, lorsque des avantages balancent d'autres avantages ; infiniment plus délicat si des inconvénients répugnent à des inconvénients contradictoires. Dans le premier cas, usuel et commode, les bureaux prennent la décision ; le second appartient au ministre spécialiste en exercice et il en tire quelques fruits, puisqu'il peut satisfaire une heureuse moitié de bénéficiaires. Au sommet du pouvoir, revient la somme entière des derniers qui, quoi qu'il décide, ne produisent que des mécontents...*

Michel Serres

Discours de réception à l'Académie française

Destinés à la description des prises de décisions politiques, les principes que Michel Serres évoque sont généraux et s'appliquent aussi au monde de l'entreprise. Ils mettent en lumière, de manière générale, les limites que rencontre le processus de décentralisation dans toute organisation humaine.

III.4 Décentralisation des embauches & centralisation des licenciements

La gestion des ressources humaines dans une entreprise est un domaine trop vital pour ne pas être concerné par la décentralisation. Mais, sous le vocable générique de gestion des ressources humaines se cachent des réalités différentes qui renvoient à des modes de prises de décision bien distincts.

C'est ainsi que les embauches sont, le plus souvent, décidées localement, même si, parfois, pour être effectives, elles requièrent l'aval de la hiérarchie. Cette décentralisation des recrutements est une réponse nécessaire aux exigences du terrain.

Les directeurs d'usine, confrontés quotidiennement à la réalité de l'outil de production, sont assurément les mieux à même de pressentir un éventuel besoin en main-d'oeuvre et, à l'aide de leurs collaborateurs, d'en définir avec précision les caractéristiques. Il est par conséquent logique que ce soient eux qui participent activement aux processus d'embauche et à la sélection des candidats avec lesquels ils seront, par la suite, amenés à travailler quotidiennement.

Mais toutes les décisions concernant les ressources humaines ne répondent pas à cette logique.

Ainsi, les décisions de licenciement sont-elles prises au plus haut niveau. Certes, les responsables opérationnels ou chefs de service peuvent se séparer d'une main d'oeuvre locale, pour motif disciplinaire et ne doivent pas forcément en référer à leur hiérarchie ; ce ne sont pas de ces licenciements isolés dont nous parlons mais des plans sociaux, parfois massifs, dont la presse donne régulièrement des exemples. Quand bien même ces licenciements ne concerneraient qu'une partie des effectifs employés dans une seule usine d'un grand groupe industriel, ce n'est pas au responsable de site qu'en revient d'ordinaire la décision mais bel et bien à la Direction générale.

Il ne fait pas de doute que le principe de répartition, évoqué par Michel Serres, trouve, dans le partage des rôles et des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, une édifiante application. La décision de licencier est une décision difficile et tragique qui se doit d'être prise au sommet. Pour un directeur opérationnel, la gestion des ressources humaines prend la forme, en période de crise, d'un exercice insoluble. Il lui revient en effet la lourde tâche d'exiger toujours plus de ses hommes, de les motiver constamment pour satisfaire des objectifs de qualité toujours plus ambitieux et indispensables à la conquête de nouveaux marchés ou à la satisfaction des clients. Comment concilier cet objectif avec les nécessaires ajustements d'effectifs auxquels

l'évolution de l'activité condamne ? En mettant simplement en application une décision prise par le sommet, les responsables locaux ne sont que la "main impuissante du démon" et ne se désolidarisent pas, en apparence, de leurs troupes. Leur crédibilité est intacte et demeure la meilleure garante du succès futur de l'organisation.

Les décisions de suppression d'emplois font aussi partie du domaine stratégique, réservé par construction aux dirigeants les plus hauts placés. Des décisions, qui pourraient apparaître localement incohérentes, prennent tout leur sens, observées à l'échelle du groupe. Comme un général commandant un corps d'armée, le président directeur général d'un grand groupe industriel est le seul à même de prendre la décision d'envoyer une compagnie à une mort assurée si, dans son esprit, ce sacrifice garantit la sécurité du corps. Cette décision n'aurait en aucune manière pu être prise par le commandant de compagnie, qui n'aurait pas eu le recul nécessaire et, s'il l'avait eu, aurait certainement hésité à sacrifier ses propre hommes.

"Licencier n'est pas un plaisir" : ce discours entendu à de nombreuses reprises dans les bouches des dirigeants nationaux donne le ton. La gravité des conséquences pour les personnes concernées par des licenciements est trop importante pour que la décision de se séparer d'eux soit prise à la légère. C'est une véritable cellule de crise dans les instances dirigeantes les plus élevées de l'entreprise, qui se doit d'assumer cette lourde responsabilité et décide l'amputation.

Les suppressions d'emploi dues à des gains de productivité semblent s'affranchir, en partie, des principes que nous avons évoqués. En effet, ils sont à la charge des responsables de site. Dans les procédures que nous avons mises en évidence et que nous avons décrites dans le deuxième chapitre, nous avons observé, en matière de recherche de productivité, un processus en deux étapes : la première, fixation, par le siège, d'objectifs de gains de productivité, donne une grande liberté aux responsables locaux libres de s'organiser comme ils le veulent. Ensuite, à la fin de l'année, si un sureffectif persiste par rapport à l'objectif initialement fixé, c'est la Direction qui tranche et choisit, suivant l'évolution de l'activité économique, de mettre en place ou d'éviter un plan social.

Comment se fait ce choix ? Comment peut-t-on déterminer les conséquences de licenciements sans avoir soi-même effectué les embauches ? La division des rôles impliquant un certain manque de visibilité, des informations vont devoir être échangées, comme nous allons le voir maintenant.

III.5 Partage des rôles et indicateurs communs

La décentralisation était motivée par le souci d'augmenter la réactivité des entreprises, en optimisant la circulation de l'information. Nous avons vu que

cette décentralisation s'est traduite, en pratique par un amaigrissement des structures et notamment de la voie hiérarchique.

Ce raccourcissement de la voie hiérarchique en rapprochant les structures dirigeantes des structures opérationnelles permet, il est vrai, aux responsables les plus haut placés d'avoir plus facilement et plus rapidement accès à l'information issue du terrain. Toutefois, ce n'est plus le manque d'information qui pose un problème mais bel et bien le trop plein. Les dirigeants d'entreprise n'ont pas le temps ni le devoir de se consacrer à l'étude d'une information pléthorique.

Aussi utilisent-ils des "lunette filtrantes" leur permettant de sélectionner des informations qui leur paraissent les plus adéquates. Le phénomène est connu ; il a été décrit par le Professeur Riveline de l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris dans un article intitulé "les lunettes du Prince". Si l'utilisation de ces lunettes apparait a priori nécessaire, les verres filtrants qui les caractérisent modifient la perception du monde et donnent à celui qui les portent une vision peu concrète, car trop simplifiée, de la réalité.

L'accoutumance que le port de ces lunettes peut générer est en elle-même problématique : l'utilisateur aura le plus grand mal à changer ses lunettes, en d'autres mots à prendre du recul par rapport à la vision transformée et tronquée qui va s'offrir à lui.

De même que le commandant d'un navire descend rarement dans la salle des machines pour contrôler le bon ou le mauvais état des moteurs, le responsable d'entreprise dirige de son bureau dans le quartier d'affaires d'une grande métropole. Son tableau de bord est constitué d'indicateurs auxquels il choisit de prêter une attention particulière. Ces indicateurs n'ont pour but ni de retranscrire ni de modéliser la réalité, par nature trop complexe mais sont là pour faciliter des prises de décision rapides et les plus adaptées possibles. Ils sont nécessairement en nombre limité.

Dans les grandes organisations, les agents sont engagés dans des situations de gestion complexes et amenés à formuler des jugements et des choix en disposant d'une information incomplète et d'une fiabilité incertaine ; en outre, l'encombrement de leur temps et l'urgence qui préside souvent à la conduite de l'action ne leur laissent guère de disponibilité. Nombreux sont en tout cas ceux qui reconnaissent formuler des jugements et des choix sans avoir le temps de les instruire comme ils le devraient.
Les agents se fondent alors sur des abrégés, abrégés dont le choix n'est ni aléatoire, ni anodin (...)
(...) Tous ces raccourcis permettent de gagner du temps et c'est leur fonction immédiatement apparente pour qui étudie la gestion : les décideurs demandent sans cesse qu'on leur fournisse des chiffres simples, des idées simples et faciles à défendre. Le gain de temps que procurent ces raccourcis doit s'analyser selon deux dimensions : d'une part cela permet de se fixer rapidement une opinion sur une situation donnée et d'autre part cela permet de justifier plus facilement ses choix.

"Une technologie invisible" par Michel Berry

Nous avons évoqué dans la première partie l'existence d'indicateurs de productivité du travail : volume de production par personne, chiffre d'affaires par personne ou encore ratio structurel/productif. Ces indicateurs trouvent leur place dans les tableaux de bord de la direction générale.

C'est notamment à partir de tels indicateurs que naît l'idée de la nécessité d'une restructuration. Ce sont de tels indicateurs qui sont utilisés pour définir avec précision le nombre de suppressions d'emplois à prévoir. Mais pourrait-il en être autrement ? Cette tentative de rationaliser la réalité pour gérer la complexité n'est-elle pas naturelle ?

Avant de répondre à ces questions, il nous semble souhaitable de nous arrêter, l'instant d'un paragraphe, sur le rôle des différents acteurs et préciser les conditions dans lesquelles la tragédie des licenciements prend forme.

Le fait que des indicateurs servent de base à une décision de la direction est certes dommageable si les indicateurs sont mal choisis, ce qui finit fatalement par arriver. Mais rien n'empêche a priori les victimes des choix ainsi faits de se plaindre, ou de demander une réforme des indicateurs. Nous verrons dans les chapitres suivants que c'est extraordinairement difficile, pour des raisons tenant aux modes de gestion et au caractère rituel des procédures.

Mais en amont de cela, le fait que ces indicateurs soient chiffrés donne une prépondérance considérable à l'avis de ceux qui ont vocation à analyser la situation d'une entreprise au travers de chiffres, à savoir les comptables et les financiers. Cette prépondérance se caractérise, comme nous allons le voir, par une régularité surprenante dans l'enchaînement des événements qui conduit aux licenciements.

III.6 Des négociations forcément biaisées : le triangle à sens unique

Les décisions de licenciement, ainsi que nous l'avons évoqué, sont prises, le plus souvent, par les instances dirigeantes des entreprises. La direction générale n'est cependant pas un ensemble homogène et les prises de décisions en matière de gestion des effectifs, et surtout de suppressions d'emplois font apparaître des mécanismes complexes, que nous avons nommés procédures, où les responsabilités se partagent.

Nous avons constaté, au cours des nombreuses visites et rencontres que nous avons effectuées, que la tragédie des licenciements se nouait à la conjonction de problèmes commerciaux, financiers et opérationnels. Cette rencontre se résume à la confrontation des points de vue de ceux que nous appelerons le commerçant, le financier et le fabricant.

Ils ne s'agit pas d'individus autonomes dans l'entreprise, mais plutôt de baronnies représentées par des chefs de département qui ne sauraient trahir leur service en s'écartant du mandat dont ils sont investis : pour le financier, veiller à

l'équilibre des comptes et au profit; pour le commerçant, développer le chiffre d'affaire et les parts de marché, et pour le fabricant, utiliser la meilleure technologie pour fabriquer la plus grande quantité de produits de la meilleure qualité possible.

Dans les entreprises qui se résignent à mettre en place des plans sociaux, le mal est d'origine commerciale. Les ventes baissent soudainement, stagnent ou les parts de marché s'effritent .

Ce sont les signaux financiers qui révèlent l'évidence de la crise : le chiffre d'affaire plonge, les résultats virent au rouge ou chutent lourdement. Suivant ces indicateurs, l'existence même de l'entreprise est menacée. Cette crainte est la plus immédiate, la plus perceptible et ébranle les convictions et les certitudes des dirigeants en faisant naître dans leur esprit la nécessité d'un plan d'urgence, d'un remède aux effets immédiats et certains. C'est une potion bien amère, à base de suppressions d'emplois, distillée au travers de raisonnements financiers, comme le montre l'usage des ratios que nous avons évoqués dans les parties précédentes, que le directeur Général préconise.

Le commerçant ne pouvant rien faire à court terme, c'est essentiellement au fabricant qu'il incombe, le plus souvent, d'avaler cette potion.

Notre objectif, dans cette étude n'est pas de faire un procès à la décentralisation qui, par ailleurs, a assurément introduit des modifications nécessaires et justifiées à l'organisation interne des entreprises. Nous émettons simplement l'hypothèse qu'une des conséquences les plus tangibles des processus de décentralisation qui ont vu le jour depuis quelques années dans le monde de l'entreprise est d'avoir largement contribué à l'avènement des procédures automatiques dans la gestion des ressources humaines. Ces procédures, par leur nature discontinue et chiffrée, ne peuvent assurer en permanence la prise en compte équilibrée des points de vue de tous les acteurs de l'entreprise.

Dans une entreprise très hiérarchisée, l'information se distillait lentement entre les différents niveaux hiérarchiques. Le dialogue entre la base et le sommet existait grâce aux structures intermédiaires, ce qui nous l'avons vu affaiblissait la rapidité de réaction de l'organisation. En d'autres termes, il se trouvait toujours quelqu'un qui à l'intérieur de la pyramide hiérarchique avait une vision suffisante, à la fois localement et globalement, pour être un interlocuteur valable de la direction et se faire entendre auprès d'elle. Sa voix suffisait.

Aujourd'hui, la décentralisation aidant, les structures se sont amaigries et les dirigeants se doivent d'assimiler, seuls, la gestion de la complexité. Les verres filtrants qu'ils utilisent, s'ils sont apparemment nécessaires, proposent une vision simplifiée et tronquée de la réalité et accordent une place importante aux procédures. Des outils d'aide à la décision font leur apparition dans le domaine de la gestion des effectifs, comme autrefois dans celui des stratégies industrielles,

comme si le comportement de l'homme au travail pouvait être plus facilement rationalisé que celui de l'homme dans la société, qui reste intangible.

Un paradoxe mérite d'être souligné. Aux structures d'autrefois, incriminées un peu facilement peut-être pour leur bureaucratie, étaient reprochés manque de visibilité et lourdeur administrative qui ne laissaient que peu de place aux relations humaines. Des cadres pouvaient travailler des années dans de telles structures sans pouvoir identifier le visage de leurs dirigeants. On voulait y remédier. C'est ainsi qu'est né le concept d'entreprise à taille humaine fonctionnant avec des niveaux hiérarchiques réduits et plus autonomes. Aujourd'hui, pour gérer la complexité grandissante à laquelle ils sont confrontées, les chefs d'entreprise se sont dotés d'instruments de gestion et de tableaux de bord synthétiques, censés représenter le fonctionnement de l'entreprise. Les ressources humaines semblent elles-aussi, en partie, rationalisées, suivies par quelques-uns de ces indicateurs.

L'idéal de l'entreprise "humaine" semble bien loin.

III.7 Les ressources humaines : victimes de la crise ou d'excès passés ?

Alors qu'en même temps l'intitulé "Direction du Personnel" laissait la place à celui, plus prometteur de "direction des ressources humaines", le personnel employé devenait, en apparence, pour tout observateur étranger à l'entreprise, une ressource optimisable.

En période de plein emploi, les ressources humaines semblent assimilables à de véritables investissements. Les entreprises peuvent être tentées de se constituer un stock d'autant plus important que les compétences désirées sont rares et considérées comme utiles dans un proche avenir. Pour s'en convaincre, il suffit de rappeler, il y a quelques années, l'heureux destin des informaticiens, objets de toutes les convoitises et de toutes les enchères salariales. Des chefs d'entreprise n'ont pas manqué à l'occasion de reconnaître avoir péché par lâcheté, en d'autres termes, avoir embauché plus que nécessaire par peur de se trouver dans une situation délicate si l'activité se développait soudainement. Mais ces mêmes informaticiens n'ont pas tardé à déchanter rapidement, en même temps que l'économie française se révélait marquée par la stagnation économique. Ils sont, sans transition, passés de la condition d'investissement rentable à terme à celle de centre de coûts insupportable à court terme.

De manière générale, le poste ressources humaines, dont le poids financier était toléré, si ce n'est en période de forte activité, du moins lorsque la reprise de celle-ci était envisagée très sérieusement, est devenu une charge trop lourde pour être supportée sans difficulté par l'entreprise. L'objectif est, aujourd'hui, de le réduire.

Mais alors que la plupart des entreprises organisent des restructurations et des suppressions d'emplois, lâchant sur le marché du travail des cohortes

toujours plus nombreuses, certaines décèlent dans le marasme actuel des opportunités intéressantes. Le directeur général d'un grand groupe industriel reprochait à des dirigeants d'autres sociétés d'embaucher à bas prix des diplômés de grandes écoles non pas parce qu'ils en avaient besoin mais dans le seul objectif de reconstituer à bas coût leur vivier de forces vives. Est-ce à dire que certains croient à la reprise de l'activité et s'y préparent ?

Il n'est pas étonnant, compte tenu des outils et des procédures utilisées, que la gestion des ressources humaines, et notamment les décisions de suppression d'emplois, révèlent parfois des incohérences regrettables. Soit qu'elle se heurte aux intérêts locaux des responsables opérationnels, soit qu'elle génère des incohérences globales beaucoup plus inquiétantes.

Nous avons évoqué dans une première partie des exemples qui nous avaient frappés. Celui de l'usine de province qui avait perdu ses forces vives (*les bras cassés*) montrait combien les intérêts du responsable de site et ceux de la direction générale étaient divergents. Plus choquant encore était le *croisement des licenciés et des intérimaires.*

Certaines âmes s'émeuvent d'un décalage grandissant des intérêts et d'une incompréhension naissante entre les entreprise et leurs employés, qui il y a quelques années encore vivaient une lune de miel inexpliquée. Il nous semble que c'est en partie dans les incohérences apparentes de la gestion des ressources humaines, telle qu'elle est perçue par les salariés, que sont à chercher les origines de cette douloureuse rupture.

Certes, les subtilités d'une gestion décidée dans les plus hautes instances des entreprises peuvent échapper au salarié moyen ou à l'observateur étranger qui assurément manquent d'informations ou ne sont pas en position de porter un jugement serein et impartial. Mais, parmi ceux qui sont en position de juger parce que responsables de ces décisions, il en est qui reconnaissent avoir commis des erreurs. Ainsi, dans un article de "Liaisons Sociales" de Juin 1990 : "Emploi : les mordus de la gestion prévisionnelle", des chefs d'entreprise font leur autocritique. Ils auraient, par le passé, licencié trop vite du personnel dont par la suite ils ont regretté l'absence. Les suppressions d'emplois qu'ils avaient alors décidées s'étaient entre autres traduites par des pertes de compétences.

Le coût des restructurations de la crise industrielle des années 70/80 est effrayant. Sans remettre en cause la légitimité des décisions prises à chaud, la plupart des chefs d'entreprise font ce constat et...regrettent. Regrets d'avoir souvent amplifié les effets négatifs de la crise en raison d'un manque de préparation ? Regrets de s'être défait brutalement des salariés âgés, laissant ainsi filer leurs compétences leur faisant aujourd'hui cruellement défaut (...)

Emploi : les mordus de la gestion prévisionnelle
Liaisons sociales - Juin 1990

(...)Certaines PME regrettent parfois des décisions hâtives. C'est le cas de Joël Ballarger, PDG de BRG, une entreprise de sous-traitance électronique qu'il a lui-même créé dans l'Eure. en décembre dernier, il constate que ses carnets de commandes sont au plus bas. Janvier, la chute libre. Alors en février, il décide de faire une semaine de chômage partiel. A la fin du mois, il craque et licencie 6 de ses 172 salariés. Aujourd'hui, Ballarger, bon bougre, est perplexe : "Je n'y comprends plus rien. Mes carnets se sont remplis d'un seul coup. Et j'ai dû embaucher 6 intérimaires et 37 salariés sous CDD. Je me dis aujourd'hui que j'aurais peut-être dû garder mes 6 licenciés". (...)

Les patrons sont-ils responsables ? par Martine Gilson
Le Nouvel Observateur - Juin 1993

III.8 Les procédures et le personnel : une source d'inertie

Notre propos n'est certes pas de présenter les directions des ressources humaines comme des entités inutiles ou nuisibles, dont les erreurs sont payées par la masse des salariés. Comme les entités opérationnelles dont nous avons symbolisé l'interaction par le triangle commerçant-financier-fabricant, qui fonctionne à sens unique, les entités fonctionnelles en sont réduites à appliquer des procédures. Elles sont d'autant plus liées à ces procédures qu'elles n'ont pas à la différence des directions opérationnelles, ni un personnel nombreux ni à conduire une tâche exaltante (ou aux effets immédiatement mesurables). Pour se faire entendre avec un minimum de dépense énergétique, elle doivent donc passer par les canaux procéduraux prévus à cet effet : comité du personnel, comité de suivi de carrière, avis sur les plans d'embauche, sur les bilans sociaux, etc.

Ce n'est finalement que lors des rares négociations directes avec les syndicats que la direction du personnel prend une dimension opérationnelle perceptible. Ainsi, le changement de dénomination, "personnel" devenant "ressources humaines", est-il peut-être révélateur aussi bien d'une rationalisation souhaitée si ce n'est effective, que d'une baisse du nombre de conflits sociaux. En perdant son rôle de truchement lors des conflits, la direction du personnel a perdu de sa substance pour se replier sur un rôle plus mécanique de gestionnaire.

Quoi qu'il en soit, la contrainte procédurale a une force particulière pour les directions du personnel. Elles se doivent d'agir à des moments bien précis, suivant par exemple le rite budgétaire évoqué en première partie.

Cette concentration des efforts à des moments précis a des effets pervers connus : ainsi, nous évoquions en première partie la tendance des directeurs de site à "tricher" et à demander plus d'hommes que nécessaire lors de l'élaboration des plans de charge. C'est le *syndrome du porion*, qui devant estimer la quantité de bois nécessaire à l'étayage d'une galerie de mine, double le résultat de ses calculs, car il sait que l'ingénieur qui va signer le bon à livrer les divisera par deux. Les chiffres prenant trop d'importance par rapport à la réalité qu'ils sont

censés recouvrir, toutes les manipulations sont licites tant qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un rituel accepté par les deux parties.

Son autre effet est de diminuer la réactivité de l'entreprise aux situations imprévues. Le croisement des licenciés et des intérimaires n'en est pas un exemple parfait, puisqu'il est également dû à la difficulté de la direction à remettre en cause une décision qui l'engage vis-à-vis de tiers (syndicats, direction du travail).

En revanche, nous avons constaté son effet de manière frappante lors d'une visite d'usine, où il était patent que les commandes affluaient (affolement en bout de chaîne de montage, activité furieuse et désordonnée de déballage) alors que le début de la fabrication était désert. En fait, devant la baisse des commandes, il avait été décidé de licencier une partie du personnel et de sous traiter l'amont de la fabrication, pour quelques mois. Les commandes étaient reparties, de façon imprévisible, et personne ne semblait vouloir embaucher de nouveau (sauf le sous-traitant, sans doute), en dépit du manque à gagner ainsi causé. La réponse était simple : pas question d'embaucher avant l'avis de la direction du personnel et de la direction générale, qui attendaient le budget de fin d'année. Sage décision sans doute, si la reprise doit s'avérer temporaire, mais révélatrice de la rigidité introduite par les procédures.

Agir de façon discontinue pose un problème particulier quand on agit sur une ressource rigide, comme les hommes : on s'expose à des oscillations. De même que quand une structure est sollicitée par une contrainte périodique il y a un risque de résonance, la soumission du personnel à un jeu de procédures trop systématiques engendre des effets pervers. Ceux dont nous avons parlé jusqu'à présent sont de nature micro-économique, même à l'échelle de l'entreprise. On penserait plutôt à des phénomènes "visibles" : les variations de flux d'embauche, les déformations de la pyramide des âges et des compétences, l'augmentation de la masse salariale due à des phénomènes d'avancement mécaniques, etc.

Nous verrons dans le chapitre qui suit que ces oscillations macroscopiques ont suscité une réflexion qui a abouti à la création de méthodes de gestion du personnel. Malheureusement les effets pervers que nous dénonçons ne sauraient être traités par cette approche, puisqu'elle conduit précisément à l'application de... nouvelles procédures, toutes aussi discontinues et nuisibles au dialogue que les précédentes.

Mais si toutes ces procédures renforcées par la décentralisation ont des effets pervers si manifestes, comment l'entreprise arrive-t-elle à fonctionner ? Il nous est facile de répondre que ces effets, bien que déplorables, sont limités. Mais surtout, la décentralisation n'a pas simplement renforcé les procédures : en donnant de l'autonomie aux personnes, elle leur a permis de trouver des solutions originales aux problèmes posés par la crise et la concurrence acharnée... sans remettre en cause les procédures ni leur effets.

IV. Entreprendre en environnement incertain

Les procédures que nous avons mis en évidence, et en particulier leur application dans le domaine de la gestion des ressources humaines, sont fondées sur un postulat de base : que la réduction des coûts est un impératif incontournable.

Que l'objectif soit d'augmenter la productivité du travail ou de rétablir une situation financière inquiétante, ces suppressions d'emploi ne se font pas sans ébranler profondément les structures de l'entreprise et l'organisation du travail. Les effets pervers que nous avons signalés participent de ces chocs, qui plus généralement exigent des réponses appropriées de la part des acteurs de l'entreprise, condamnés à adapter leur organisation et leur stratégie en permanence.

De la facilité qu'il y a à s'adapter va dépendre sans doute la réaction de l'entreprise aux procédures. Si les effets dénoncés étaient vraiment intolérables, il ne fait pas de doute que l'impossibilité à s'adapter vécue par les acteurs de l'entreprise conduirait à une opposition bruyante.

C'est en fait une situation plus complexe qu'il faut considérer : les licenciements étant conçus dans un état de crise réelle ou perçue, il est difficile de considérer la réaction des acteurs de l'entreprise aux suppressions d'emplois isolément. Si les effets pervers des licenciements ne sont pas contestés, c'est peut être qu'ils sont perçus comme la conséquence des circonstances économiques globales, et non comme les méfaits de l'application de mécanismes aveugles.

Dans le droit fil de cette observation, il est loisible de penser que les procédures elles-mêmes peuvent être modifiées ou établies en fonction de la perception qu'ont les acteurs de l'entreprise de leur environnement économique. Dans cette perspective, si la décentralisation est l'aliment des procédures, la *survie en environnement hostile* est leur finalité.

Nous nous proposons maintenant d'examiner les conséquences, sur la gestion des ressources humaines, de perceptions variables de l'environnement de l'entreprise par ses différents acteurs. Nous nous intéresserons dans un premier temps aux réactions d'ordre stratégique, pour en venir ensuite aux réactions survenant au plus près du terrain. Nous essayerons ensuite de voir plus généralement quels peuvent être les effets de ces réactions.

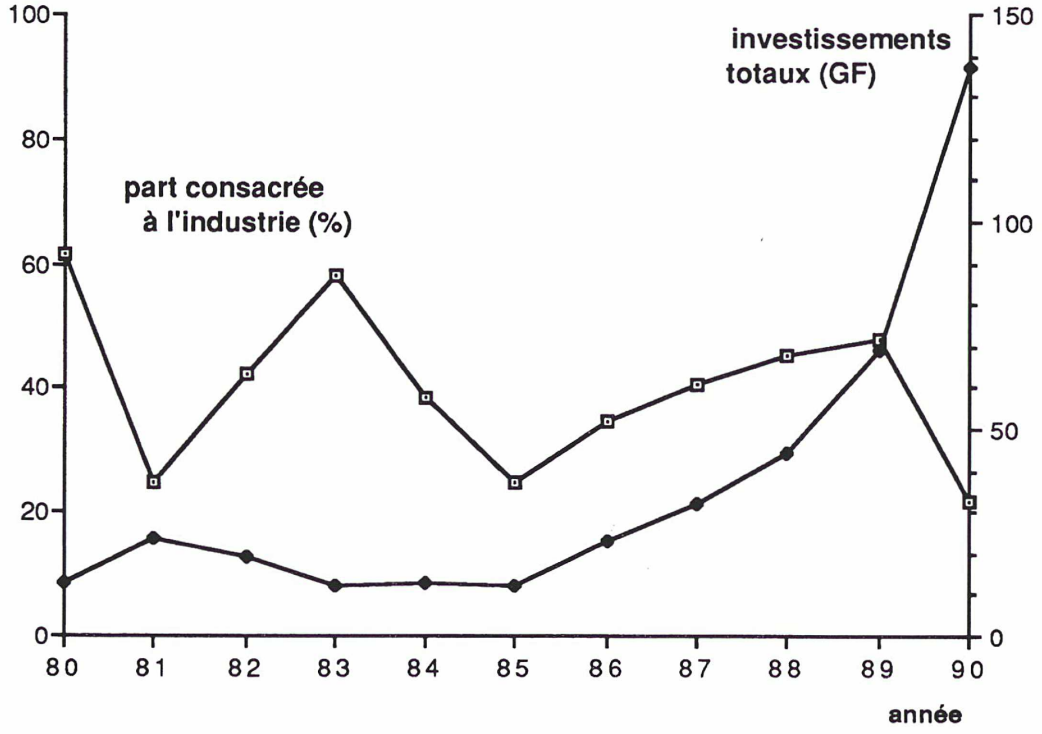
IV.1 Le traitement à la racine du problème des coûts salariaux

Dans leur volonté de réduire les coûts salariaux, les entreprises, si l'on s'en réfère à leurs dirigeants, sont confrontées en France à d'insupportables contraintes sociales, dont le salaire minimum et le paiement de lourdes charges sociales sont les symboles. Lorsqu'elles ne délocalisent pas directement leur

production dans des pays à bas coûts salariaux, comme dans les "affaires" Hoover et Sopalin, largement médiatisées, certaines entreprises se voient contraintes d'orienter au moins leurs nouveaux investissements vers des pays où le coût de la main d'oeuvre est très faible.

En Malaisie, Thomson est l'employeur numéro un. C'est à l'île Maurice que sont produites les marchandises des grands noms de la couture française : Yves Saint-Laurent, Pierre Cardin... et en Afrique du Nord que beaucoup de chaussures de marque française sont fabriquées.

Globalement, le montant des investissements français à l'étranger s'est incroyablement accru durant les cinq dernières années comme le montre la courbe suivante :



Investissements français à l'étranger
P. Veltz & M. Savy, "Entreprises et territoires"

Annales des Mines, novembre 1991

Ainsi, une étude effectuée pour le compte du Ministère de l'industrie par le cabinet Bain & Compagnie sur la stratégie des entreprises françaises face à la demande mondiale et qui concerne des entreprises "moyennes-grandes" (chiffre d'affaire compris entre 1 et 35 Milliards de francs) conclut que "l'internationalisation des firmes françaises s'effectue par la délocalisation des activités bien plus que par les exportations des marchandises".

En d'autres termes, les entreprises françaises préfèrent la croissance externe à la croissance interne, même si cela ne garantit nullement le renforcement de leur

position compétitive. Elles ne sont pas les seules : Swissair a déjà délocalisé en Inde une partie de sa comptabilité dans un transfert d'activité qui s'est traduit par 150 licenciements en Suisse.

Le mouvement est inquiétant pour le niveau global d'emploi industriel, et le sénateur de la Mayenne, Jean Arthuis, ne cache pas son inquiétude lorsqu'il écrit dans son rapport rendu à Edouard Balladur le 3 Juin 1993 : "Le feu est dans la maison". Il prévoit, à moyen terme, si le mouvement continue, une destruction de 3 à 5 millions d'emplois en Europe.

Alors que la majorité des industries, confrontées à la nécessaire recherche de productivité, suppriment, en période de stagnation de l'activité, des emplois français, certaines n'hésitent pas, lorsque la charge revient, à investir à l'étranger si l'environnement y apparait plus favorable. La mécanique des licenciements en France est donc prolongée par une tendance à la délocalisation d'activité à l'étranger en lieu et place d'une "ré-embauche".

Nous n'avons pas observé toutefois, en dehors de ces fameux exemples de course à la subvention, une relation de cause à effet entre les deux phénomènes. L'investissement à l'étranger semble (encore) se faire dans une perspective de conquête de marché, et non de seule diminution des coûts de la main-d'œuvre. Le sondage suivant semble confirmer cette impression :

Les attraits d'un pays en vue d'une implantation étrangère

L'existence d'un marché local	*62%*
La fiscalité avantageuse	*52%*
Le bas coût de la main-d'œuvre	*43%*
La législation sociale	*32%*
Le montant des aides	*21%*
La qualification de la main-d'œuvre	*20%*
Le prix des terrains	*13%*
La qualité des infrastructures	*7%*

Sondage Louis Harris sur 504 PMI, 3 citations par réponse.

Délocaliser pour vendre, par Michel Dérenbourg
Enjeux-Les Echos, septembre 1993

Prenant du temps et demandant de la réflexion, un investissement se décide moins facilement qu'un licenciement, et ne saurait en être le simple prolongement, pas plus qu'il ne peut découler mécaniquement de l'application d'une procédure.

Bien qu'ayant une triste synergie sociale, les deux phénomènes ne nous semblent pas participer d'un même mode opératoire. En revanche, il existe une riche réflexion stratégique sur l'emploi, qui vise à une modification du capital de compétences à la disposition de l'entreprise, et cette réflexion a un point

commun avec les délocalisations : centrée sur l'entreprise, elle néglige ou ne peut pallier les effets sociaux externes négatifs d'une optimisation interne.

La section suivante essaye de présenter les différentes facettes de cette réflexion.

IV.2 Une réflexion stratégique sur la flexibilité interne des compétences

Les années 80 resteront, en matière de gestion des ressources humaines, les années de l'introduction du *prévisionnel* et du *préventif* dans la panoplie de la gestion des effectifs. Essayons de comprendre ce que sont ces outils de gestion prévisionnelle ou préventive, des compétences, de l'emploi... ou des effectifs

Après avoir affronté la horde des sigles barbares —GAC, GPE, GPPE, GPPEC— et après avoir lu la vulgate recommandée par les différentes chapelles, nous avons parfois eu la chance de rencontrer des gourous. A les entendre, il existerait deux catégories de méthodes : celles qui prônent la prévision, et celles qui s'en tiennent à l'anticipation. La différence nous a été résumée par un des responsables du développement des ressources humaines d'un grand groupe industriel : "Prévoir, c'est se tromper, alors qu'anticiper permet de rester dans l'incertitude".

Nous avons, pour notre part, distingué trois approches dont nous donnons, ci-dessous, et en quelques lignes les principaux traits. Nous verrons à chaque fois quelles sont les difficultés d'application de chaque méthode et certains de ses inconvénients.

IV.2.1 Les méthodes à fondement démographique

Les méthode fondées sur la *prévision* sont pour le moment essentiellement utilisées par les établissements publics ou les services administratifs, à titre expérimental.

Ces établissements ou ces services doivent le plus souvent gérer les carrières de dizaines de milliers d'individus. La tâche n'est pas aisée mais elle semble facilitée par la mise en place de logiciels de gestion prévisionnelle des effectifs. Leur principe est simple : il part de l'hypothèse que si la crise (ou la reprise) n'est pas trop profonde, on peut chercher à restaurer un déroulement de carrière qui satisfasse les salariés. Ces logiciels, fondés sur les méthodes mathématiques et les concepts développés par les démographes, permettent de prévoir à terme les conséquences, notamment en matière de pyramide des âges et des qualifications d'une décision d'embauche, de promotion ou de licenciements. Ce sont des méthodes complexes, qui ont comme objet des "cohortes" de personnes ayant vécu une suite de promotions. Les calculs exigent un historique des promotions, et donc une certaine centralisation des données relatives au personnel.

Ce dernier point est incompatible avec la décentralisation de la gestion des ressources humaines, dont nos interlocuteurs se sont fait dans leur ensemble les avocats. Une autre caractéristique que rend ces méthodes désagréables à

appliquer, c'est qu'elles conduisent à l'embauche de personnes expérimentées et à des restrictions d'embauche de jeunes cadres. Selon un spécialiste de ces études au sein d'une grande entreprise, les opérationnels préfèrent pousser les carrières, embaucher des jeunes, et licencier suivant des mesures d'âge. Tout plutôt que jouer sur l'étendue complète de la pyramide des âges et des qualifications. Dernier inconvénient, ces méthodes ne sont applicables que sur une population suffisamment large et mobile pour qu'il soit possible d'affecter à chaque élément d'une cohorte une probabilité fiable de promotion, de mutation, etc. Cela borne également le nombre de métiers, de qualifications, ou tout autre paramètre, qu'il est possible d'introduire dans le modèle.

Pour qu'elles soient applicables dans l'industrie, compte tenu des contraintes d'homogénéité et de mobilité sur les populations à étudier, il faudrait raisonner bassin d'emploi par bassin d'emploi. La difficulté qu'il y aurait à collecter des renseignements statistiques sur des centaines de milliers de personnes et à les mettre à jour rend la méthode impraticable. La nécessité de coordonner le comportement de toutes les entreprises d'un bassin d'emploi pour mettre en conformité la pyramide des âges et des qualifications chez les chômeurs et chez les salariés provoquerait une révolution[1]. Pourtant, cette méthode est la seule à notre connaissance qui serait susceptible de concilier l'intérêt des entreprises avec une forme "objective" de justice sociale[2].

IV.2.2 La prévention d'un manque de compétences critiques

Dans un tout autre registre, les méthodes qui ont du "succès", celles de gestion *préventive*, sont fondées sur un concept fort éloigné. Il s'agit pour l'entreprise de déterminer les compétences dont elle a besoin, regroupées en métiers, qui vont se substituer à la notion classique de poste. Reste ensuite à examiner l'état des compétences disponibles, puis à gérer la différence : par des politiques d'embauche, de licenciement ou de formation adaptées.

La mise en place d'un tel système est relativement lourde. Un consultant en matière de gestion préventive des emplois nous a confirmé que la plus grande difficulté que les entreprises rencontraient dans l'utilisation de tels outils était assurément la construction du fichier détaillé décrivant l'état initial (actuel). Là encore des techniques éprouvée permettent aux entreprises de surmonter ces

---

[1]C'est pourtant le cas en Italie, où l'embauche n'est pas librement décidée par des entreprises... en théorie.

[2]Uniformiser la pyramide des âges et des qualifications entre chômeurs et salariés réduirait la concentration des chômeurs dans des zones d'âge trop réduites, et éviterait également de privilégier les salariés réputés "adaptables". Ces deux facteurs contribuent certainement de façon notable au sentiment d'exclusion de la population au chômage. Les réduire irait dans le sens d'une plus grande "justice" en réduisant cette exclusion.

difficultés mais la durée de mise en place se compte en années. Ainsi France Télécom qui s'est investie dans une réflexion de ce type vient juste de terminer après de nombreuses années d'études l'inventaire des compétences internes. Une autre difficulté tient à la nécessaire réactualisation des données, tâche lourde et délicate, mais dont dépend cependant le succès de l'opération. Une fois l'inventaire effectué, il s'agit de prévoir ce que sera l'avenir, de le conceptualiser en nécessaires besoins — des "exigences", dans le jargon des spécialistes.

Mais dans un environnement économique marqué par une forte volatilité de l'activité et de nombreuses incertitudes sur l'avenir, l'exercice de la prévision est périlleux. Des entreprises ont connu, par le passé, des échecs retentissants; la formation "Air France" est un cas célèbre relayé à grand bruit par la presse. Cette formation dont l'objectif était de fournir à la compagnie aérienne ses pilotes de demain dut être interrompue précipitamment, au grand dam des ex-futurs pilotes. C'est dire les obstacles auxquels se heurte la meilleure volonté des entreprises et qui rendent cette méthode difficile à appliquer. Cette méthode peut toutefois être intéressante si elle attire l'attention des dirigeants sur des besoins futurs en compétence rares, pour lesquelles la difficulté est en fait d'organiser une formation. Nous n'avons toutefois pas nous-mêmes pu observer d'exemples très concrets.

IV.2.3 L'anticipation de ses propres limites

La gestion anticipée des emplois et des compétences tient de l'anticipation, précisément. Reconnaissant la difficulté de prévoir l'avenir, certaines entreprises préfèrent se préparer à toute éventualité en augmentant leur capacité de réaction.

Cette gestion, quand bien même le siège serait à son origine, est mise en pratique concrètement par les directeurs opérationnels qui le veulent bien. Elle se fonde sur un principe frappé au coin du bon sens : flexibiliser par la polyvalence. Nous reviendrons ultérieurement sur ces notions de flexibilité et de polyvalence et montrerons combien elles sont, en effet, importantes pour les unités de production. Donnons pour le moment les traits les plus caractéristiques de la méthode tout en soulignant quelques-unes des limites que nous avons cru déceler. Ce système, en redéfinissant des nouveaux métiers qui agglomèrent les compétences nécessaires à l'occupation de postes "détaylorisés", permet de lier les compétences effectivement mises en œuvre à la grille de rémunération. Il permet ainsi une progression de rémunération basée sur des critères objectifs tout en restant dans le même métier. C'est une façon de définir une progression horizontale, par opposition à la progression hiérarchique. Par ailleurs, la hiérarchie directe restant juge de l'acquisition effective des compétences, c'est un

moyen à la fois de maîtriser la polyvalence au sein des équipes et de repérer les salariés les plus motivés pour évoluer[1].

Il faut toutefois souligner que des effets "quasi-mécaniques" d'augmentation de la masse salariale découlent d'une validation régulière des compétences acquises. Dans les 5 cas qui nous ont été décrits, ces augmentations étaient inscrites au budget des divisions, et non au budget des usines. Serait-ce là une autre des limites à la décentralisation de la gestion des ressources humaines ?

Notre vision des méthodes de gestion des ressources humaines n'est pas très optimiste, nous en convenons. Mais notons que comme dans le cas des délocalisations, ces méthodes ne sont pas liées directement au problème des licenciements. Bien sûr, la recherche de polyvalence est bien une réponse à certain des effets des licenciements. Mais en fait, on ne peut pratiquement la réaliser que si on commence bien avant de licencier.

Encore une fois, le plus frappant reste dans ce cas la synergie sociale malheureuse, qui fait que la recherche de polyvalence rend l'entreprise moins fragile devant les licenciements, alors qu'elle ne rend pas les licenciés plus employables, mais risque bien au contraire de les laisser avec des espoirs de carrière déçus : un facteur de rigidité du marché de l'emploi très important en France, comme nous le verrons en fin de chapitre.

IV.3 Les services de production s'adaptent

Les services de production sont les plus touchés par les vagues de licenciements, et les suppressions d'emplois successives n'ont pas manqué de perturber considérablement l'organisation des ateliers et de manière plus générale l'organisation de la production. Face à des objectifs permanents d'augmentation de la productivité et pour s'adapter aux terribles licenciements passés, les responsables de site ne sont pas totalement démunis. A leur disposition, en sus des stratégies à long terme de développement de la polyvalence prônées par le siège, il y a dans leur boîte à outils : l'automatisation, la flexibilité, la sous-traitance & l'intérim. Nous allons examiner ces divers outils successivement.

IV.3.1 La robotisation

Conséquence de la culture d'ingénieur, du cloisonnement des fonctions, ou bien des modes de calcul des objectifs de productivité ? Quelle qu'en soit la raison, c'est d'abord en infléchissant la nature des investissements que les responsables de site ont réagi aux objectifs de gains de productivité formulés par le siège. Les

---

[1]Certains syndicats n'hésitent d'ailleurs pas à aller plus loin, rebaptisant cette méthode (ou la précédente) "Gestion Anticipée (ou prévisionnelle) des Licenciements", selon qu'il s'agit d'identifier les postes dont les occupants seront licenciés, ou les occupants eux-mêmes, indépendamment du poste. Ainsi, l'accord cadre d'entreprise (non signé) de Thomson a été durement critiqué par les syndicats.

ateliers s'automatisent en même temps que les usines se vident de leur personnel.

C'est dans les entreprises traditionnellement fortes consommatrices de main-d'oeuvre que les évolutions sont les plus perceptibles. Dans les unités de laminage, un observateur non averti ne pourra qu'être surpris par le vide apparent et l'absence d'opérateurs. Ils n'ont pas totalement disparu des ateliers, mais le vocable "opérateur" ne saurait décrire les fonctions qu'ils occupent. Ils se sont métamorphosés, au prix de lourdes formations, en pilotes d'installations informatisées, et de leur cellule de contrôle, ils surveillent par ordinateur interposé le bon déroulement du process.

L'usine que Péchiney a inauguré récemment à Dunkerque est l'usine vitrine du groupe. Elle recèle tous les fruits que le progrès technique a su porter. Mais au-delà de la formidable capacité de production offerte, c'est bien l'absence de moyens humains directement productifs qui est l'élément le plus surprenant dans cette unité de production. Les surenchères en la matière sont patentes, et nombreuses sont les usines qui pourraient prétendre aux palmes de la productivité du travail, si les capacités étaient pleinement utilisées.

Le mythe de l'usine entièrement automatisée survit dans l'esprit des dirigeants et des opérationnels. Des rumeurs laissent entendre que les Japonais ont encore pris de l'avance et que certaines usines, si elles ne fonctionnent pas encore de façon entièrement automatisée, le feront prochainement.

Le progrès est incontestable. Les robots, bien souvent, sont plus rapides, plus fiables que l'homme. Les capacités de production augmentent en même temps que la qualité des produits s'améliore.

(...) Le sigle de la seconde usine Yamazaki de Ninokamo, entrée en service en 1983, FMS-21 pour Flexible Manufacturing System 21st century, indique qu'au delà de l'automatisation de l'outil de production, une nouvelle étape a été franchie par l'intégration de la gestion de production. Cette usine produit 200 machines-outils par mois, des tours verticaux de différents modèles, soit 11000 pièces mécaniques de 540 types différents : voilà pour la flexibilité. installée sur 5 hectares, elle compte 60 centres d'usinage, 28 autres machines à commande numérique et 34 robots. Elle emploie 39 personnes seulement, en deux équipes de jour et travaille ensuite sans personnel non seulement pendant la nuit mais pendant les 40 heures du week-end.(...)

De l'atelier flexible à l'usine intégrée
Sciences et techniques, juin 1986

En dehors de considérations relatives à une rentabilité économique problématique (les commandes des clients ne s'automatisant pas aussi facilement que la production) se pose la question de la compatibilité entre un haut niveau de qualification (par le diplôme ou la formation interne), et le peu de progression possible dans le travail proposé. Certaines usines qui ont recruté des "opérateurs"

au niveau bac+2, ont souffert d'un taux de rotation élevé, et ont dû se résoudre à baisser le niveau de recrutement, quitte à voir la fiabilité de leurs installation remise en cause.

IV.3.2 La flexibilisation de l'organisation

Les restructurations successives et régulières ne posent pas qu'un problème quantitatif. Elles bouleversent également l'organisation : fuite de compétence, rotations de postes, départs en fonction de l'âge qui décapitent la maîtrise, etc. La recherche de polyvalence et l'aplatissement de l'organigramme voulus par la DRH auront à terme des effets apaisants sur ces douloureuses adaptations.

Mais dans l'intervalle, les usines se préparent. Il est, en effet, une constante, dans toutes les usines que nous avons visitées. Si les définitions de poste n'ont pas encore été formellement refondues, ni les grilles de classification, les services de production sont largement flexibilisés, ou en passe de l'être. Le capital des compétences n'est plus, ainsi, aujourd'hui comme par le passé, une mosaïque de compétences individuelles et complémentaires. Il est de plus en plus uniformément réparti entre les opérateurs.

Les ouvrages consacrés à la gestion des ressources humaines évoluent en conséquence. Ils expliquent comment mettre en place des organisations qualifiantes, prélude à la polyvalence et les spécialistes reconnaissent l'importance de telles organisations.

Comme nous l'avons souligné, la première conséquence de cette répartition des compétences est sans doute le caractère moins douloureux, pour l'entreprise, des licenciements. Ceux-ci ne semblent plus être, si l'on en croit les directeurs opérationnels, synonymes de perte de compétence. A effectif décroissant, les compétences demeurent et permettent de faire fonctionner les ateliers (en dépit de ce que nous avons pu parfois constater).

Comme l'écrivent Dominique Taddéi et Benjamin Coriat dans *"Made in France"*, concevoir des organisations qualifiantes est, en outre, un véritable impératif tant pour la cohésion sociale que pour la compétitivité des entreprises. La flexibilité et la polyvalence constituent, en effet, un moyen de stabiliser le climat social dans les entreprises. Les chefs d'entreprise, ne pouvant pas toujours assurer des progressions hiérarchiques, se contentent de mettre en place des promotions horizontales, validées par l'acquisition systématique de compétences. Les tâches effectuées par les salariés s'enrichissent et se chargent en responsabilité, ce qui est source de motivation, dans une période qui s'y prête peu. Or, la réussite d'une entreprise est avant tout celle des hommes qui la composent. Leur totale implication au projet de l'entreprise est nécessaire ; elle passe par leur motivation individuelle, assurée, comme nous l'avons indiqué par l'enrichissement du contenu des opérations, la diversification des tâches

effectuées et, en dernier lieu, par la progression salariale qui accompagne ces progressions horizontales.

Mais c'est aussi et surtout dans l'objectif de se préparer à la nouvelle donne économique que les entreprises privilégient une approche flexible de leur organisation. La flexibilité de l'outil de production ne suffit plus. Il faut que l'organisation soit prête à s'adapter en permanence sans que ses exigences cibles soient a priori définies. C'est par la mise en place d'organisations qualifiantes que les entreprises satisfont cet objectif.

Le choix de privilégier une organisation productive qualifiante est l'orientation la plus crédible pour l'économie française. Ce choix est porteur de démarches dans lesquelles est préservé l'équilibre des intérêts de tous les acteurs et représente une solution avantageuse pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise.(...)
Le taylorisme fondait son efficacité sur l'agrégation d'opérations élémentaires. Il se caractérisait par une double division du travail à la fois horizontale (parcellisation des tâches) et verticale (séparation conception-exécution).
Dans les systèmes modernes de production, d'autres caractéristiques ont émergé. La performance n'est pas liée à une addition des tâches. Elle dépend beaucoup plus de la qualité de l'organisation et des interactions entre acteurs que de la justesse-rapidité de l'exécution des opérations de base. (...)

"Le choix de la performance globale" par Jean Gandois
Chapitre 2 — Rapport au Plan

IV.3.3 Des sources de flexibilité quantitatives : précarisation et sous-traitance

Malgré cette flexibilité qualitative croissante de la main d'oeuvre, et en particulier de la main d'oeuvre directe, les entreprises n'ont pas toujours les moyens de réagir à une augmentation de charge. Lorsque la charge de travail augmente, l'organisation, allégée par des plans sociaux successifs, tend à se rigidifier et il arrive un moment où elle ne peut plus suivre.

Les embauches à durée indéterminée sont étroitement contrôlées par le siège, suivant le principe a priori logique qui veut que le meilleur moyen pour éviter les licenciements et de contrôler les embauches. Malgré le surcoût, l'entreprise fait appel à des travailleurs précaires. Les chiffres les plus récents mettent en évidence sur les vingt dernières années une augmentation de 40% du travail précaire dans les entreprises françaises qui se fait au détriment de l'emploi permanent qui, lui, régresse de 15%. Deux formules sont couramment utilisées : il s'agit d'emplois d'intérimaires et de contrats à durée indéterminée (CDD). Ces deux formules permettent à l'entreprise de flexibiliser en quantité la main d'oeuvre disponible, la flexibilité qualitative étant assurée à terme par la polyvalence, et dans l'immédiat par une organisation qualifiante.

Mais l'emploi des intérimaires ne va pas sans soulever quelques difficultés qu'un directeur des ressources humaines d'un grand groupe industriel, opposé à cette pratique n'a pas manqué d'évoquer. Leur coût est rédhibitoire : un

intérimaire coûte 25% plus cher qu'un travailleur permanent. La flexibilité a un prix et les entreprises doivent le payer. De plus leur utilisation exige des journées de formation et, en règle générale, le rendement d'un intérimaire est bien inférieur à celui d'un salarié permanent de l'entreprise qui est habitué aux machines et au matériel, et qui connait ses responsables hiérarchiques. Dans un tel contexte, le rendement ou les compétences d'un intérimaire sont difficiles à évaluer. Le travailleur précaire qui désire substituer à la fragilité de son statut la stabilité de celui des travailleurs permanents se surpassera pour se faire remarquer. Néanmoins, une étude effectuée dans le groupe industriel évoqué montre que l'intégration réussie d'anciens intérimaires reste l'exception. Tout cela sans compter la détérioration du climat social que peut engendrer un emploi excessif de travailleurs précaires !

Nous avons ainsi cru déceler dans chaque structure un taux maximum tacite d'utilisation d'intérimaires. Ce seuil atteint, les entreprises sous-traitent, et s'il n'y a pas moyen de faire autrement, embauchent.

La sous-traitance est un moyen efficace de s'adapter aux évolutions de l'activité et aux bouleversements provoqués par les plans sociaux dans une entreprise. Les entreprises ayant soudainement pris conscience de la nécessité de recentrage sur les métiers d'origine, les autres tâches sont de plus en plus sous-traitées : gardiennage, secrétariat, maintenance. Cette pratique qui, en apparence, permet d'augmenter la productivité des structures, se paye également. Au delà du coût financier (qui diminue d'autant la valeur ajoutée de la production quand c'est la fabrication qui est sous-traitée), les entreprises doivent bien souvent assumer une baisse de la qualité des produits et surtout des services. Il n'y a qu'à observer, les réceptionnistes de tel grand groupe industriel qui n'ont que des annuaires désuets et dont l'objectif n'est guère, en apparence,de jouer les hérauts de leur société d'accueil.

Toutefois, dans les usines, la sous-traitance vise surtout la fabrication. L'enjeu est intéressant : les sous-traitants sont de véritables amortisseurs des fluctuations de l'activité économique. D'où la forte tendance des entreprises à l'essaimage. Elles n'hésitent pas à "privatiser" des services entiers de leur organisation. En période de crise, les productions sous-traitées sont le plus souvent "rapatriées" et laissent l'entreprise "partenaire" affronter seule et sans armes sa tragique destinée. Ceci dans le cas d'une sous-traitance horizontale, qui duplique une partie des activités de l'entreprise. Si la sous-traitance est organisée de façon verticale, ou vise une qualité de produit spécifique, les compétences nécessaires à relancer une fabrication ne sont pas forcément mobilisables. On comprend ainsi mieux que certaines usines, bien que n'utilisant pas leur capacité de production complètement, continuent à sous-traiter. Il y a peut-être aussi

d'autres raisons à cette curieuse situation que nous avons observée à plusieurs reprises.

IV.4 Une contestation inattendue

Chaque acteur, à son niveau, se prépare et adapte l'organisation de ses services ou la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Le but est de résister à la tourmente économique. Mais alors que les licenciements sont vécus comme une tragédie, avec passivité, les initiatives que nous avons évoquées engendrent de nombreuses critiques au sein de l'entreprise. Ce n'est pas le moindre des paradoxes, et nous exposerons donc les objections que nous avons recueillies. Peut être que la cause de ce ressentiment plus ou moins exprimé se trouve dans les conséquences parfois pernicieuses de ces initiatives sur la société dans son ensemble. Nous nous attacherons à les préciser en conclusion de ce chapitre.

La situation que nous avons rencontrée en visitant des usines faisant largement appel à la sous-traitance et, par ailleurs, en surcapacité doit elle se généraliser ? Est-elle une situation normale, un modèle pour les autres entreprises ? Elle est mal vécue par les ouvriers comme par la maîtrise, qui perd le contrôle d'un ordonnancement parfois complexe, ou éprouve des difficultés à utiliser des produits intermédiaires de qualité variable.

Si l'irréversibilité de cette situation découle de l'oubli des compétences, son existence est en tous cas caractéristique de la prépondérance des procédures comptables que nous avons mis en évidence dans la première partie. La sous-traitance apparait, en effet, comme un moyen fiable d'augmenter la productivité ou au moins de diminuer les frais fixes d'une entreprise. Mais aux coûts de main d'oeuvre directe se substituent le montant des sous-traitances : alors que les premiers viennent en réduction des marges, les seconds diminuent la valeur ajoutée, comme l'achat des matières premières et des biens intermédiaires.

Les entreprises, nous l'avons vu, ont tendance à faire de plus en plus appel à l'intérim ou, plus généralement, au travail précaire, même si en période de crise des limites sont naturellement fixées. Ne peut-on pas craindre une précarisation encore accrue de la population active si de tels phénomènes tendent à se généraliser ? Cette situation, même si elle répond aux souhaits de certains responsables d'entreprise qui préfèrent substituer au droit du travail contraignant un droit commercial plus favorable, ne risque-t-elle pas d'accentuer le malaise qui prend forme entre d'une part les entreprises et d'autre part les forces vives qui les font tourner ? La question mérite d'être posée car en filigrane se pose le problème de la motivation du personnel qui n'est pas sans influence sur la qualité du travail effectué. Signe des temps ? Un responsable de l'ANPE nous a appris qu'une catégorie non négligeable de la population active se plongeait volontairement dans la précarité. L'époque où les salariés s'identifiaient à leur

entreprise est-elle révolue ? Si le phénomène de précarisation suit la tendance actuelle, cela ne fait aucun doute.

Les hommes sont remplacés aujourd'hui par des robots de plus en plus intelligents. Ces robots sont considérés comme des instruments serviles et fiables. Toutefois, leur mise en place peut apporter d'amères désillusions. Nous avons rencontré des services de production qui se sont émus des difficultés rencontrées après la mise en place de machines entièrement automatisées, qui, leur avait-on promis, résoudraient d'un seul coup nombre de leurs problèmes. La réalité fut toute autre et des techniciens durent bientôt remplacer les opérateurs dont la présence en atelier aurait pourtant dû devenir inutile après l'installation de ces machines. Le chef d'atelier redoutait, hier encore, une grève intempestive de ses employés ; aujourd'hui, il est dépendant du bon vouloir du couple technicien-machine, qui est bien plus imprévisible encore. Alors, on s'étonne et on essaye de comprendre qui est à l'origine de ces investissements. Bien sûr, tous les investissements productifs ne posent pas de douloureux problèmes. Il en est qui fonctionnent très bien et qui, en outre, effectuent des tâches physiquement difficiles. Mais combien coûtent ils ? Quel est leur temps de retour ? Un directeur de siège d'un grand groupe industriel français nous a appris que dans sa société, et jusqu'à une date récente, les calculs de rentabilité des investissements productifs étaient rarement effectués a priori, et jamais a posteriori. L'automatisation aurait-elle une aura miraculeuse qui la pare de toutes les vertus quel que soit son prix ? Sur le terrain, des responsables opérationnels affichent leur scepticisme. Ils évoquent un étrange syndrome : celui du technicien fou qui ne trouverait sa justification professionnelle qu'en mettant en place de nouvelles machines, dans le seul objectif de se faire plaisir techniquement. Des calculs seraient effectués pour les investissements pouvant être décidés localement mais ils privilégieraient, par la grâce de celui qui les mène, l'automatisation à la situation originelle.

IV.5 Un risque social

Nous l'avons vu : les entreprises recourent, de plus en plus, à des investissements directs à l'étranger. Certes, les entreprises françaises se devaient de rattraper dans ce domaine leurs concurrentes étrangères. Mais, l'évolution est inquiétante et signifierait à terme la disparition des emplois industriels en France, au profit de pays à bas coûts salariaux. Pour certains, lutter contre le destin est voué à l'échec et les véritables mesures à prendre doivent compenser la diminution de ces emplois par la création d'emplois tertiaires, plus protégés. A moins qu'il ne faille sérieusement partager le travail, ne serait-ce que pour que "la paresse ait une saveur", comme le suggère Henri Vacquin, dans sa lettre de juillet 93. Ces opinions ne sont pas forcément partagées...

"Dites le bien : l'Europe est devenue une manufacture de chômeurs. Sa seule ambition est de les traiter le moins mal possible. C'est du suicide collectif !" Jimmy Goldsmith ne décolère pas. Lui, le chantre du libéralisme le plus pur, devient le porte-parole des anti GATT, des anti Maastricht, et supplie la CEE de se protéger : "Protégeons l'Europe. N'autorisons l'accès à notre marché que lorsque nous y trouverons notre intérêt" déclare-t-il. Renierait-il sa foi ? Il jure, au contraire, n'avoir pas changé. Il reste, plus que jamais, partisan farouche du marché libre seul garant de concurrence et d'innovation. Mais le libre-échange ne peut se concevoir qu'entre pays et régions homogènes, explique-t-il. "Je n'ai jamais confondu libéralisme et mondialisme" plaide Goldsmith.

Christine Delevennat, "Délocalisations : dangereuses et inévitables"
Le Point, Juin 1993

Les réflexions menées par les sièges et qui ont pour but d'insérer la gestion des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise mènent à des expériences intéressantes. Il en va ainsi de la gestion prévisionnelle des effectifs et de la gestion préventive des emplois. La première peut en théorie permettre d'éviter de fâcheux coups d'accordéon de nature démographique. Nous avons souligné ses difficultés d'application. Pour pallier au moins les coups d'accordéon qualitatifs, une solution consiste alors à les anticiper et à s'y préparer en formant les employés. Tel est l'objectif de la gestion préventive des emplois et des compétences. Sa faiblesse tient assurément, ainsi que nous l'avons souligné, aux difficultés de prévoir des évolutions, par nature, incertaines.

Ces deux méthodes ont essentiellement des effets positifs, mais restent pour l'essentiel inapplicables. La troisième méthode, la gestion anticipée des emplois et des compétences est, malheureusement, en cours d'application dans bien des groupes.

Cette mise en place fondée sur la volonté de l'entreprise et des sites de production de flexibiliser la main d'oeuvre dans un contexte économique de plus en plus évolutif s'appuie sur la définition, nécessairement locale, de nouveaux métiers. Ainsi les métiers traditionnels de fraiseur, de cariste et de polisseur, les qualifications opérateur 1, 2 et 3, disparaissent au profit de métiers hybrides constitués d'un mélange harmonieux des compétences nécessaires à occuper des nouveaux postes, "détaylorisés". Ainsi, une usine de bouchon employera des "bouchonniers", et il existera une carrière (courte) dans la profession ainsi définie. Chaque entreprise définit ses propres métiers, non seulement dans leur intitulé, ce qui ne saurait constituer un danger que psychologiquement, mais surtout dans leur contenu. L'acquisition de compétences qui découlent de la mise en place d'organisations qualifiantes n'est, bien sûr, validée que localement. Autrement dit, un opérateur qui aura, avec succès, développé ses compétences de bouchonnier ne pourra les faire valoir que dans une autre usine de bouchon, si tant est qu'elle utilise une grille de compétences comparable.

Dés lors, il est permis de se demander si la mise en place d'organisations qualifiantes, en flexibilisant certes localement la main d'oeuvre, n'aboutit pas en fin de compte à une rigidification globale du marché du travail. Dans le contexte que nous avons décrit, les salariés des entreprises seront amenés, plus que par le passé, à accroître leur champ de compétences, à s'adapter pour être de plus en plus flexibles. En d'autres mots, l'adaptabilité primera sur la compétence : ne verra-on pas alors apparaître une discrimination encore plus forte pour les personnes expérimentées qui seront en concurrence avec des jeunes, jugés à tort ou à raison plus adaptables ? Des discussions que nous avons eues avec des directeurs des ressources humaines de grandes entreprises françaises, il ressort que ce risque existe bel et bien.

Il sera d'autant plus difficile pour les plus expérimentés de retrouver un emploi qu'ayant acquis progressivement de plus en plus de compétences, ils auront des difficultés à diminuer leurs exigences et hésiteront à occuper des emplois qui ne correspondent pas à l'idée qu'ils se font de leurs mérites. L'employeur les rejoindra dans ce sentiment. Le danger est réel. Philippe d'Iribarne parle du "chômage paradoxal" issu d'un décalage croissant entre les besoins des entreprises et les exigences des chômeurs. A chaque individu est attaché un statut social qui, même s'il y renonce personnellement, persistera dans l'esprit de ses employeurs éventuels.

Si à ce tableau, nous rajoutons la multiplication de métiers définis localement, sans objectif de cohérence et avec des méthodes incertaines, nous obtenons vite une Babel de l'emploi. Alors comment concilier flexibilité locale et cohérence globale ?

La question mériterait des développements allant au-delà de ce que nous autorise notre étude. Il nous semble, toutefois, que les entreprises ne sont pas armées pour faire face à un tel problème, ou en tout cas qu'elles n'ont pas le recul nécessaire ni les informations indispensables pour mener des politiques d'embauche, de formation et même de licenciement qui soient globalement cohérentes. C'est la raison pour laquelle, nous assistons aujourd'hui, dans les bassins d'emploi, notamment à une divergence croissante entre les pyramides des âges et des qualifications des salariés et des chômeurs.

C'est ce décalage qui pose un problème social épineux et qui, en se développant, aboutit à l'exclusion de cohortes toujours plus nombreuses. Si c'est ce décalage que l'on cherche à combattre, l'entreprise est un champ trop étroit.

La crise et la concurrence, plus vive que jamais, marquent l'industrie. Les acteurs de l'entreprise réagissent à leur manière, en développant les stratégies qu'ils considèrent comme étant les mieux à même de faciliter le passage d'une fin de siècle difficile.

Nous avons noté que ces stratégies ne s'attachaient que marginalement aux effets pervers des licenciements, qui ne sont pas vraiment atténués. Ces stratégies ne conduisent pas forcément non plus à des licenciements, en tout cas pas immédiatement, bien qu'elles changent la nature des liens entre le salarié, son métier, et l'entreprise : précarité, flexibilité, mérite deviennent les maîtres-mots de l'emploi. Le troc d'une carrière pour de la compétence est certainement un échange qui sera difficile à négocier. D'ici à son achèvement, les méthodes qui y participent rentrent en synergie avec les licenciements pour rendre le marché du travail particulièrement rigide, et pour accentuer encore le morcellement de la société active entre chômeurs, précaires, et "sursitaires".

Si ces stratégies ne répondent pas au problème interne posé par les licenciements, comment les procédures qui y conduisent sont-elles supportées ? Nous allons maintenant essayer d'apporter une réponse à cette question, en considérant les procédures non pas sous un angle simplement mécanique, mais plutôt comme les constituants de comportements codifiés, de rites qui, en ces temps incertains, contribuent à rassurer les acteurs de l'entreprise, et par là-même les satisfont plus que de douloureuses remises en question.

V. Mythe de la productivité et licenciements rituels

La dernière décennie restera dans les esprits comme étant caractéristique de l'ouverture des marchés nationaux. Nous avons assisté à l'extraordinaire évolution d'un commerce international qui de 1975 à nos jours a connu une croissance deux fois plus rapide que celle de la production mondiale.

Toutes les entreprises, dont certaines étaient jusqu'alors protégées sur leur marché national, découvrent progressivement avec amertume les incertitudes sous-jacentes à la globalisation des économies : quelle que soit la façon dont on se place dans la course, le terrain reste imprévisible, mais surtout, et c'est là que les régles du jeu changent, un nouveau compétiteur peut entrer à tout instant. Alors que les énergies se focalisaient sur la maîtrise d'un marché changeant, il faut aussi se préparer aux actions soudaines de concurrents dont les avantages sont mal connus. Mais les entreprises sont elles prêtes à relever ce défi dans de bonnes conditions ?

Les marchés sont à créer puis à prendre, mais auparavant comme tout le monde s'équipait, la meilleure méthode pour gagner était d'avoir les prix les plus bas. Dans cette perspective, le succès de l'entreprise était le résultat d'un subtil équilibre entre une agressivité commerciale coûteuse à court terme, et un volontarisme industriel coûteux à long terme faute de décollage du marché. Les procédures qui se sont développées visaient pour la plupart, par le contrôle des coûts et l'affectation des ressources, à tempérer et à contrôler ces ardeurs.

La nouvelle situation oblige les acteurs de l'entreprise à quitter cette route pour explorer de nouvelles pistes : c'est l'avènement de la diversité, de la qualité, des services associés. Les commerciaux ont développé de nouvelles approches, et les usines se transforment.

Mais les procédures n'ont pas forcément évolué aussi vite. Elles ont fait leur preuve durant des décennies, et constituent un cadre méthodologique rassurant pour la prise de décision. Cette dernière, ainsi fondée sur des données qui ne donnent pas forcément la synthèse la plus pertinente du problème, semble se conformer à un rituel parfois dénué de justification.

Nous verrons dans un premier temps quels sont les éléments les plus apparents de cette incertitude, et de ses pénibles conséquences, avant de nous intéresser aux critères de gestion qui persistent, puis d'observer en conclusion comment, par voie de conséquence, les licenciements prennent un caractère rituel.

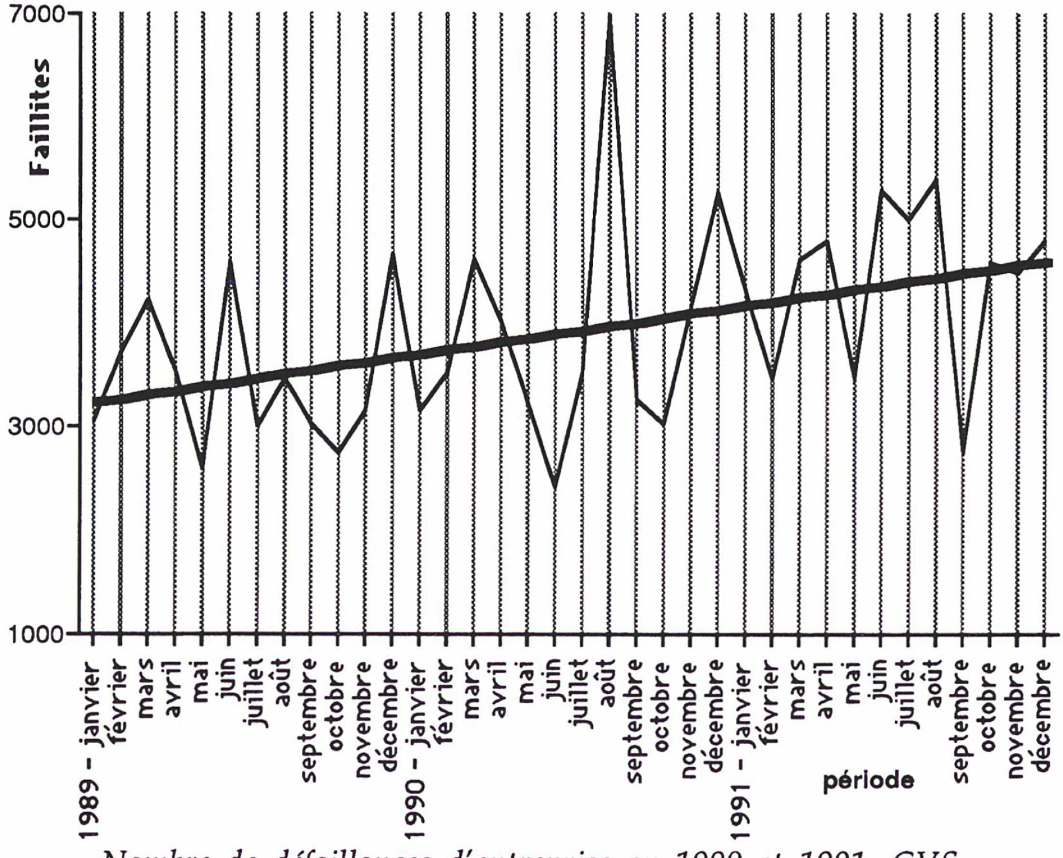
V.1 Une pénible incertitude

Les marchés, devenus internationaux, soumis à une concurrence féroce, sont de plus en plus imprévisibles et la donne économique ne cesse d'évoluer. Il suffit,

pour s'en convaincre, de se rappeler les bouleversements monétaires apparus en Septembre 1992 et leurs effets redoutés sur l'évolution des parts de marché.

Tous les pays s'ouvrent, les monopoles sont remis en question et les entreprises nationales découvrent soudainement que leur survie passe par l'internationalisation de leurs activités et de leurs marchés. Elles deviennent malgré elles les troupes d'assaut d'une guerre économique sans pitié dont le champ de bataille ne saurait être clairement délimité. Dans cet environnement économique condamné à d'incessantes et imprévisibles fluctuations, la concurrence fait rage. Les marchés nationaux sont inondés de produits en provenance des pays à bas coût de main d'oeuvre —la Chine, Singapour, Taïwan, la Corée et maintenant les pays de l'ancien bloc soviétique— ou à technologie avancée, comme le Japon. Les producteurs s'émeuvent en même temps qu'ils découvrent les dures lois du marché, qui s'apparentent pour certains à la loi de la jungle. Les pêcheurs manifestent, les agriculteurs se révoltent, les producteurs d'automobiles s'émeuvent alors que les producteurs d'acier et d'aluminium réagissent bruyamment à l'importation massive en provenance des anciens pays de l'Est.

L'industrie française semble plus que jamais en péril et les quelques faillites retentissantes que notre économie nationale a connues ainsi que l'évolution inquiétante du nombre de défaillances d'entreprises en France sont là pour nous rappeler que le danger est plus que jamais présent :



Nombre de défaillances d'entreprise en 1990 et 1991, CVS

Dans un tel environnement, les chefs d'entreprise, conscients que, à terme, seuls les meilleurs survivront, affinent leurs stratégies et se préparent à l'avenir.

Mais les dirigeants que nous avons rencontrés, n'ont pas manqué de constater que l'évolution des marchés, même à court terme, était le plus souvent une inconnue. D'autant plus redoutable qu'il était nécessaire de s'y préparer dès aujourd'hui pour garantir la survie à terme de l'organisation, sans savoir ce que les concurrents ont comme munitions.

L'exercice est aussi périlleux que l'enjeu est impressionnant et les entreprises ont, chacune à leur manière, tenté de surmonter le surprenant paradoxe auquel elles sont confrontées. C'est dans l'organisation de leurs structures que nous trouvons toutefois des points communs intéressants. Etant entendu que personne n'est capable de savoir de quoi demain sera fait, il apparait important de rendre l'organisation et la structure industrielle facilement adaptable. Les ateliers sont devenus flexibles et peuvent aujourd'hui s'adapter facilement à de sensibles évolutions. L'organisation humaine, elle aussi, a dû s'adapter à la nouvelle donne économique. La polyvalence des opérateurs, l'allégement des structures et l'avènement d'une meilleure communication au sein des entreprises a contribué à l'obtention d'une meilleure réactivité de l'industrie française.

Mais s'organiser ne saurait suffire. Car si dans la brume économique qui nous entoure, les responsables d'entreprise sont confrontés à d'incroyables difficultés pour trouver la voie gagnante, ils peuvent en revanche focaliser leur attention sur la seule réalité tangible dont ils ont une certaine connaissance : les quelques entreprises qui leur font directement concurrence. Elles sont soumises aux mêmes épreuves et, si danger il y a, c'est d'elles qu'il viendra.

En sus de la vigilance commerciale, s'épier devient progressivement un impératif incontournable. Cela prend la forme classique de veille technologique, destinée à identifier les innovations considérées comme vitales et mises au point par de dangereux concurrents. Cela peut aussi se transformer en espionnage industriel, pratique qui, bien que sévèrement réprimandée, se rencontre parfois au plus haut niveau.

Mais en sus des nouveaux produits, et des nouvelles technologies utilisées, ce sont aussi les formes d'organisation humaine qui concourront au succès futur de l'entreprise ou à son échec. Les responsables d'entreprise le savent et tentent de redessiner l'organisation de leurs concurrents, en visitant des usines et en discutant avec leurs responsables.

L'exemple des constructeurs automobiles est révélateur de l'importance du facteur organisationnel. Les Japonais, jusqu'à une date récente, étaient les seuls à même de concevoir et de fabriquer un nouveau modèle d'automobile en 3 ans, les constructeurs français se démarquant considérablement avec une durée de 6 ans en moyenne. L'avantage des premiers se révélait un handicap pour les seconds.

Des études ont montré que alors que les Européens fonctionnaient classiquement en faisant intervenir successivement leur bureau d'études, le service méthode et le service de production les Japonais travaillaient en équipe projet où chacun des services précédemment cités étaient représentés, animés par un chef de projet. L'avantage d'une telle organisation est facilement identifiable. En mettant en présence tous les acteurs de la conception à la fabrication, elle rend possible une meilleure communication entre des spécialistes qui jusqu'alors n'étaient sollicités que successivement et permet de ce fait de résoudre, dès leur apparition, et sans perdre de temps de va et vient entre les différents services les problèmes que la conception d'un nouveau modèle d'automobile ne manque pas de susciter.

Entretien avec des spécialistes du secteur automobile

La compétition par les prix ayant encore de longues années à vivre, dans les habitudes si ce n'est dans la réalité des marchés, les différents acteurs sont attentifs aux avantages compétitifs liés aux coûts de fabrication de leurs principaux concurrents.

C'est dans les bilans d'entreprise, les comptes de résultat ou les informations relayées par la presse que les vigies de l'entreprise cherchent une source de satisfaction ou d'effroi. Ne pouvant facilement détailler les conditions d'approvisionnement, ni l'organisation de l'activité des concurrents au travers de ces renseignements, ils s'en remettent à ce qui est le plus facile : des comparaisons de chiffres globaux. Parmi ceux-ci, les plus à-même de produire des ratios "comparables" d'une entreprise à l'autre concernent le personnel. C'est bien là l'intérêt tangible de ces ratios de productivité faisant l'objet d'une constante attention, comme vu en première partie de cette étude.

Les habitudes de gestion rendent la planification nécessaire, mais faute de pouvoir planifier les objectifs de vente et de production, les entreprises planifient leurs moyens, et surtout parmi eux celui qui est contrôlable, au premier chef : la ressource humaine. Monsieur Blayau, patron de Pont-à-Mousson va même plus loin. Dans une interview qu'il accorde au journal "Le Monde", le 19 Janvier, il précise que "la variable effectif est l'un des seuls paramètres sur lesquels les industriels peuvent jouer, sur lesquels ils ont prise".

Nombreux sont les responsables d'entreprise que nous avons rencontrés qui mettent en application de tels principes et se positionnent ainsi vis à vis des entreprises qui leur font concurrence. Mieux : les entreprises sous-traitent à des sociétés de consultants des études comparatives de productivité. La CEGOS intervient dans de telles missions, en effectuant des enquêtes et en réalisant des bilans volumineux qui, en dépit de leur prix, sont largement diffusés. Les

entreprises en déduisent leurs faiblesses apparentes, leurs sureffectifs moyens, et y apportent des solutions.

De telles pratiques donnent à penser. En privilégiant la productivité humaine par rapport à tout autre facteur et en permettant à toutes les entreprises de se positionner face à leurs principaux concurrents, elles constituent, dans la course à la productivité du travail, un catalyseur des plus efficaces. Cela semble en apparence, exclure toute fin proche à ce mouvement.

V.2 La productivité humaine : outil "incontourné"

Ainsi, faute de mieux semble-t-il, la productivité du travail est un critère qui prend de plus en plus d'importance dans la gestion. Il est, en outre, bien souvent, présenté comme le facteur explicatif des vagues de licenciements dont nous sommes aujourd'hui les témoins. Si le groupe Renault, par exemple, supprime 2400 emplois en 1992, c'est pour améliorer ou à tout le moins maintenir son niveau de productivité. Nombreux sont en tout cas les salariés qui ont été, par le passé, et qui seront dans l'avenir sacrifiés sur l'autel de la compétitivité, au profit de cette énigmatique productivité.

Il-y-a peu de concepts qui soient en apparence aussi consensuels que cette recherche de productivité. Elle est présentée comme étant le fondement d'une richesse future et si le niveau de vie de nos concitoyens s'est si considérablement accru dans les dernières années, il ne fait de doute pour personne que c'est grâce à l'augmentation formidable de productivité que notre Monde a connu. Mais de quoi s'agit-il ?

La productivité est la mesure de l'art d'utiliser à bon escient les moyens qui sont à la disposition de l'entrepreneur. Augmenter la productivité signifie ainsi améliorer l'usage qui est fait de ces moyens : à moyen de production constant, augmenter le volume de production ou bien à production égale, diminuer les moyens de production utilisés.

C'est essentiellement au travers de l'augmentation de la productivité dans les entreprises que le produit intérieur brut de notre pays a plus que doublé dans les vingt dernières années, accroissant par là même le montant des richesses à répartir.

Dans une société aspirant à toujours plus de bien être, les gains de productivité constituent assurément un point de passage obligé. Et l'industrie reste le lieu privilégié où cette recherche de gains de productivité peut être la plus fructueuse.

Toutefois, la productivité s'analyse sous différents angles. Nous distinguerons deux de ces aspects les plus reconnus[1] ; la productivité du travail,

---

[1]La théorie économique s'intéresse notamment au liens entre travail, capital, valeur ajoutée et profit, et s'attache notamment à analyser le paramètres de deux équation : VA (valeur ajoutée) =

tristement célèbre pour les licenciements dont elle semble être à l'origine et la productivité du capital qui est un facteur de la rentabilité du capital investi, et une mesure de l'effet de levier que peut avoir l'investissement dans l'entreprise sur la production de richesse.

V.2.1 La productivité du travail

C'est assurément la première variable qui vient à l'esprit. Mais si elle semble représenter simplement un volume de production par unité de travail, sa définition précise peut poser un problème. Car si l'estimation du volume de production soulève des difficultés non insurmontables, comment doit-on définir le volume de travail ? Est-ce le volume horaire total, qui prendrait par conséquent en compte les heures supplémentaires et les heures effectuées par des travailleurs précaires sous CDD ou en intérim, ou est-ce plus simplement le nombre d'employés permanents, voire le salaire total ? Le directeur des ressources humaines d'une grande entreprise nous a révélé que les responsables de site préféraient de loin la seconde approche à la première ou à la troisième, autrement dit la productivité humaine à la productivité horaire ou salariale qui serait beaucoup plus difficile à traduire en actes de gestion mais où pourtant les gains à espérer seraient immenses, comme nous le verrons dans la troisième partie.

L'augmentation de la productivité humaine, au niveau d'une entreprise, signifie qu'en moyenne chaque individu produit plus qu'auparavant et, au niveau de l'entreprise, qu'à ressources humaines constantes, le volume de production s'accroit.

Toutes les entreprises que nous avons visitées mettaient en avant l'importance de cette productivité du travail si bien que des objectifs précis étaient régulièrement fixés. Des objectifs de 3 à 4% sont courants et certaines entreprises n'hésitent pas à être plus ambitieuses, "pour se mettre au niveau de leurs principaux concurrents" et affichent des objectifs de 10% ou plus. En période de forte croissance de l'activité, les effets de cette recherche de productivité passent pratiquement inaperçus même si ils se traduisent sur le marché du travail par une diminution du niveau des embauches. Mais en période de crise, de stagnation ou de récession économique, les effets d'une telle politique sont redoutables. Ils s'expriment sous la forme des suppressions d'emplois qui se traduisent en autant de drames personnels pour ceux qui les vivent.

Cette recherche de productivité se fonde sur la volonté des entreprises de rester ou de devenir compétitives. En diminuant, à volume de production constant, leurs effectifs, elles finissent par réduire leur masse salariale (dans la

---

$\alpha K^{\beta}+\gamma T^{\delta}$, où K et T représentent respectivement capital et travail, et P (profit) = P/VA x VA/K, le premier facteur s'apparentant à la marge, et le deuxième à la productivité du capital.

plupart des cas) et donc, apparemment, leurs coûts de production. C'est oublier que la productivité, au moins dans la perspective de la recherche de profit, n'est pas indépendante des investissements et que ceux-ci doivent être amortis.

La productivité du capital prend en compte justement tous les investissements réalisés. Elle est évaluée comme le ratio de la valeur ajoutée sur le capital immobilisé. Son augmentation est souhaitable pour l'entreprise en ce sens qu'elle correspond à une amélioration de l'utilisation des investissements réalisés. C'est un signe de bonne gestion. Son augmentation est également souhaitable à un niveau plus général, en cela qu'elle reflète l'effet de levier des investissements des entreprises sur l'augmentation de richesse dont bénéficie la société toute entière.

Même si les objectifs dans ce domaine ne sont pas toujours affichés, nous ne doutons pas qu'ils existent, compte tenu de l'importance que cette notion recouvre. Il semblerait néanmoins que la productivité du travail résonne plus favorablement aux oreilles de nos chefs d'entreprise qui, semble-t-il, la privilégient à la productivité du capital.

V.2.2 La productivité du capital victime de la crise

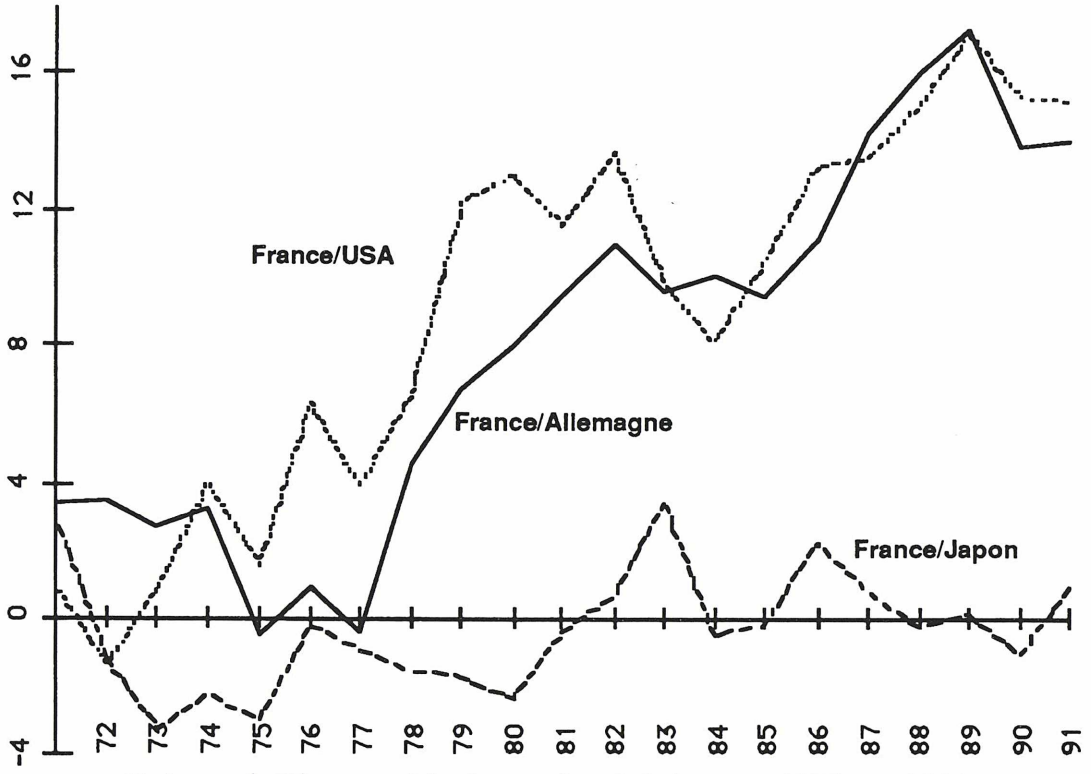
Pour se former une opinion plus précise sur cet épineux problème, il convient d'examiner des évolutions chiffrées de la productivité au cours du temps.

Nous avons constaté, dans la première partie, que la comparaison entre variations de PIB et de l'emploi salarié met en relief un différentiel constant, de l'ordre de 3%, qui donne une mesure de l'effort qui, en moyenne, est fait année après année. Pour donner une illustration plus frappante encore des efforts faits par la France dans le domaine de la productivité du travail, nous avons comparé la France aux autres pays de tête, dans ce domaine.

Nous nous sommes intéressés aux gains de productivité relatifs entre la France et, respectivement, l'Allemagne, le Japon et les Etats-Unis d'Amérique. Il est, en effet, périlleux de comparer d'un pays à l'autre les niveaux absolus de PIB par actif, les chiffres ne recouvrant pas les mêmes réalités (modes de vie, pouvoir d'achat et habitudes de consommation différents).

En revanche, il est possible de calculer la variation de productivité globale au cours du temps pour un pays : c'est l'évolution du ratio PIB par actifs (non chômeurs) d'une année sur l'autre. Il est ensuite possible de comparer cette évolution d'un pays à l'autre, pour alors parler de "gain relatif", si un pays a vu son ratio croître plus vite que les autres. Chaque gain étant un pas dans la course à la productivité, les gains relatifs sont une mesure du terrain gagné sur les autres par un coureur.

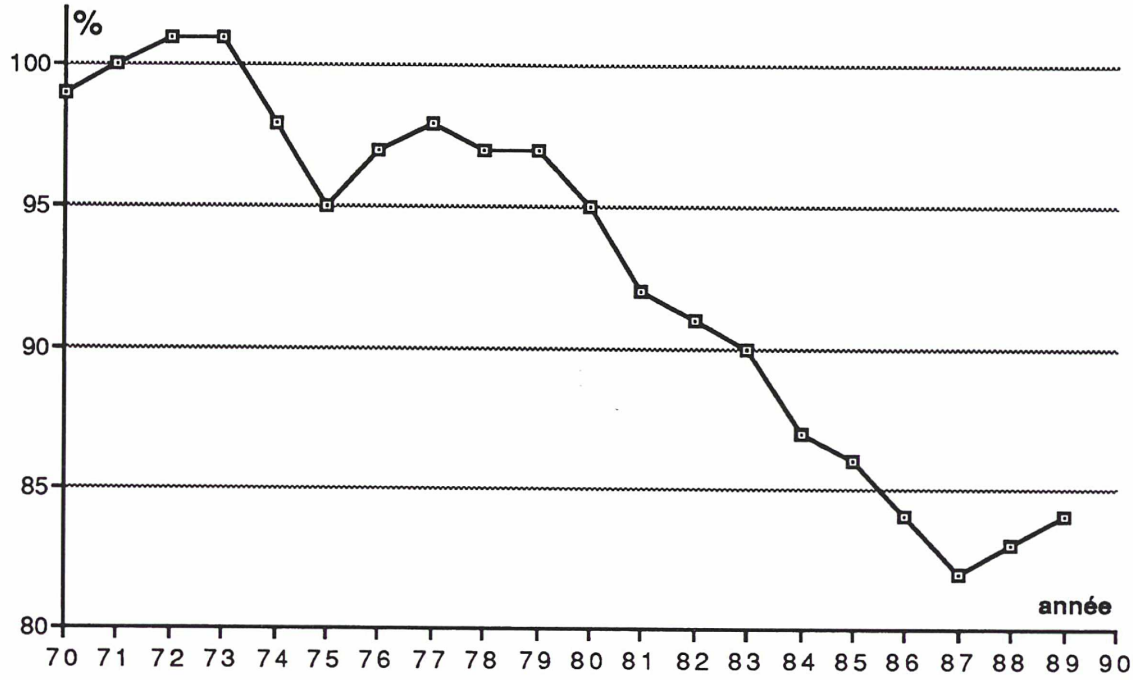
La France court plus vite comme le montre la courbe suivante.



Gains relatifs cumulés de productivité entre 1971 et 1991

Cette courbe présente les gains de productivité de la France par rapport à l'Allemagne, au Japon et aux Etats-Unis. Ils sont cumulés d'une année sur l'autre, ce qui donne une idée du chemin parcouru de 1971 à 1991 : +15% de gains par rapport aux deux occidentaux, et un peu mieux ou jeu égal avec le Japon, quoi qu'on en dise.

En revanche l'évolution comparée des productivités du capital donne des résultats bien moins satisfaisants. Alors que la France peut se vanter d'avoir accru sa productivité du travail plus que les autres pays industrialisés, l'évolution absolue de la productivité du capital dans notre pays laisse à désirer comme le montre la courbe suivante.



Productivité apparente du capital (VA/K) dans l'industrie manufacturière

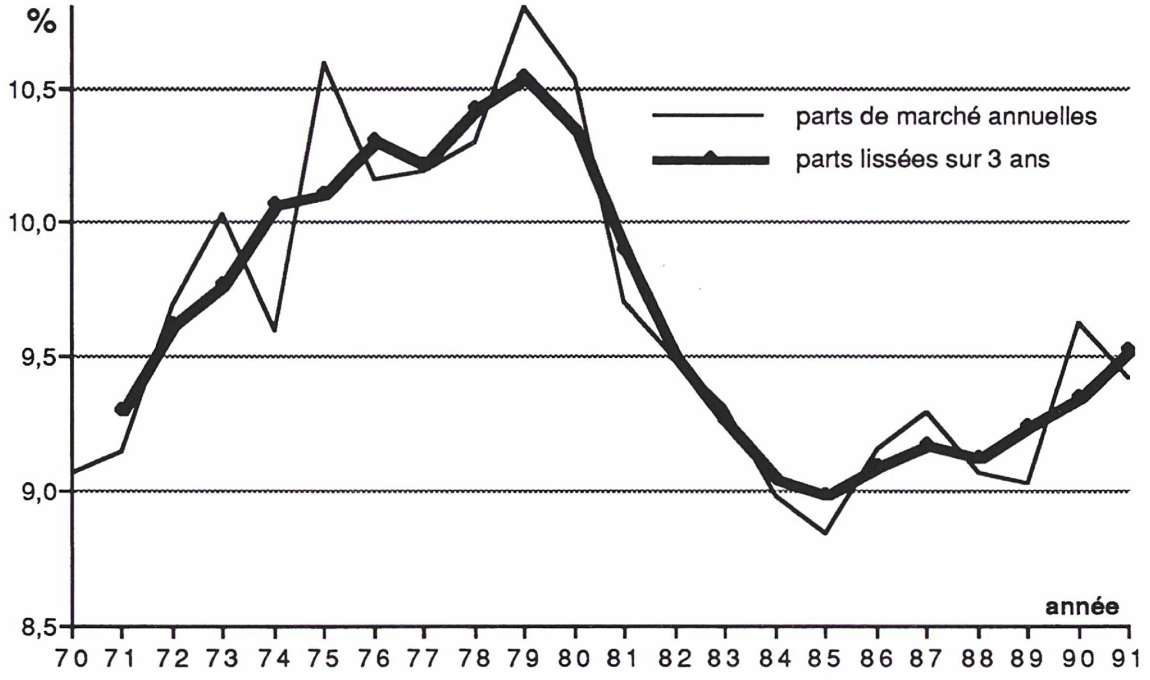
Une comparaison internationale montrerait que nous sommes loin derrière nos partenaires développés, à l'exception du Royaume-Uni.

Les industries de notre pays accordent aujourd'hui plus d'importance à la productivité du travail qu'à celle du capital. Comment justifier cet état de fait alors que les marges des entreprises se sont relevées et que la masse salariale ne représente pas toujours le premier poste de dépense ? Est-ce la concurrence qui nous l'impose ? Mais, les coûts ouvriers dans l'industrie en France font partie des plus bas européens (devant la Grèce et le Portugal) et la productivité du travail dans nos entreprises s'est très nettement améliorée, comme nous venons de le voir.

Certes, la compétition est internationale et les concurrents européens ne sont pas les seuls à mettre en danger la pérennité de notre industrie. Les dragons du sud-est asiatique (dont les coûts de main d'oeuvre font rêver nombre de chefs d'entreprise) également dans la course, se révèlent de féroces concurrents. Mais, si tels sont nos concurrents, on peut se demander ce qui pousse les industriels à s'obstiner, et surtout les investisseurs à les financer : la population française, pour quelques temps encore, n'est pas prête à se satisfaire modestement d'un chiche bol de riz en guise de ration quotidienne.

S'avouer vaincu serait faire l'hypothèse que la compétitivité de nos produits est avant tout due aux prix et que par conséquent, il suffit de faire des gains de productivité salariale pour gagner des parts de marché. Si tel est le cas, les efforts héroïques consentis ces vingt dernières années, au moins par rapport aux pays développés, devraient faire sentir leurs effets.

La courbe suivante décrit l'évolution des parts de marché de nos entreprises par rapport aux huit puissances les plus exportatrices. Nous constatons que malgré les gains de productivité relatifs accomplis, nos parts de marché, si elles s'améliorent dans les dernières années reviennent seulement à leur niveau de 1971.



Evolution des parts de marché à l'exportation de la France par rapport à ses 8 principaux concurrents, en valeur

Certes, cette courbe peut-être interprétée de différentes manières, et on peut notamment se féliciter de la tendance actuelle qu'elle semble indiquer, confirmée par les chiffres records de notre balance commerciale (quoique en ces temps de crise, ces derniers soient dus uniquement à la forte contraction des importations). Nous constatons toutefois sur l'ensemble de la période que les formidables efforts réalisés par nos entreprises en matières de productivité du travail n'ont pas eu les résultats macro-économiques espérés, et en tout cas qu'ils ne sont apparemment pas corrélés à la compétitivité globale de notre industrie.

Mais alors, comment justifier cette place, plus importante dans notre pays que chez nos principaux partenaires économiques, accordée à la productivité du travail ?

Si les organisations ont évolué et pénètrent aujourd'hui dans l'ère post-taylorienne, il semble que les états d'esprit et les outils de gestion ne se soient, eux, pas encore adaptés. Les chefs d'entreprise semblent n'avoir qu'une vision tronquée de la compétition internationale, qu'ils réduisent trop souvent à une compétition par les prix. Pourtant la réalité est plus complexe : les marchés se

différencient (ils se "segmentent") en même temps que les exigences de qualité se font plus pressantes ; si la compétitivité par les prix survit encore pour un certain nombre de produits, les commodités, la compétitivité hors-prix tend à s'affirmer de plus en plus.

V.3 Le rituel tragique des licenciements

Les licenciements qui sont la conséquence de cette recherche de productivité érigée en dogme ne sont pas décidés à la légère. C'est pour répondre à une situation financière particulièrement inquiétante ou pour se préparer à une lutte économique sans merci que les entreprises se résignent à se séparer de certains de leurs collaborateurs. Pourtant, nous avons vu, en ce qui concerne le deuxième objectif, que les effets des licenciements sur la compétitivité sont incertains sur une longue période ou un large échantillon.

C'est cela qui nous fait trouver des accents dogmatiques aux propos qui défendent la productivité. En effet, si les gains de productivité sont révélateurs de la santé de l'industrie en cela qu'ils traduisent les efforts faits pour progresser, ils ne constituent pas une fin en soi. La dégradation de la rentabilité du capital pose des questions inquiétantes quant à l'utilisation des ressources de l'entreprise et du capital des investisseurs, et l'évolution des parts de marché montre bien le caractère trop partiel d'une analyse qui se concentrerait exclusivement sur la productivité du travail.

Mais il est un autre phénomène qui nous laisse croire que la productivité salariale, qui a des avantages certains mais limités, se transforme dans les esprits en une vertu qui ouvre les portes d'un paradis mythique : le caractère rituel des licenciements. Ils interviennent dans des circonstances codifiées, et ont un effet paradoxalement rassurant, voire anesthésiant.

L'étude des procédures et des ratios faite en première partie nous amène à distinguer trois situations différentes dans lesquelles les licenciements surviennent : Les deux premiers types de licenciements, licenciements d'urgence et licenciements de productivité, ont les caractéristiques d'un rituel rassemblant toute l'entreprise. Le troisième type, qui nous a été suggéré mais que nous n'avons pas observé in vivo, ce qui indique qu'il est moins fréquent, ne semble pas rituel, mais au contraire réfléchi et taillé sur mesure.

V.3.1 Des licenciements d'urgence

L'annonce de résultats financiers catastrophiques a, pour une entreprise, les effets d'un terrible coup de tonnerre. Le choc qu'elle représente exige de la part de la direction des actions spectaculaires et urgentes dans l'objectif de rétablir la situation avec diligence, parfois en un exercice.

Les actionnaires, dont l'investissement apparait menacé, les banquiers qui redoutent une faillite retentissante mais aussi, d'une certaine manière, les salariés de l'entreprise qui ressentent plus amèrement leur vulnérabilité, liée à

l'avenir de la société, attendent, de la part de la direction générale, une réponse efficace, immédiate et précise.

De toutes les actions qui peuvent être menées, c'est la réduction des coûts qui, en ces temps de crise, s'impose bien souvent comme le remède. Certes, il y a mille et une façons de réduire les frais de fonctionnement d'une entreprise et des efforts sont assurément faits dans tous les domaines, avec des résultats à venir incertains : pression sur les services achats, sur les fournisseurs, réduction du train de vie de l'entreprise.

Mais, et les responsables que nous avons rencontrés le reconnaissent aisément, ce sont les suppressions d'emplois qui ont les résultats financiers les plus tangibles et l'effet médiatique le plus fort. Une entreprise qui licencie, après l'annonce de pertes spectaculaires, apparait ainsi comme une entreprise qui fait des efforts et qui affiche clairement sa volonté de renforcer une situation financière fragilisée.

La lecture de la presse économique nous donne régulièrement des exemples d'annonces simultanées de résultats financiers décevants et de mise en place de plans sociaux. Sont-ce les premiers qui excusent les seconds ou ces derniers qui sont là pour rassurer l'actionnaire ?

Reste la détermination du nombre de postes à supprimer ! Nous avons essayé, au cours de notre étude, de rencontrer des responsables d'entreprises en difficulté, pour en savoir plus sur les décisions aboutissant à des plans sociaux spectaculaires. Leurs emploi-du-temps surchargés ainsi que la situation inquiétante de leur société ne devaient pas se prêter, à leurs yeux, à d'éventuelles investigations de notre part. Aussi, ont-ils répondu absent à nos appels répétés. Le sujet est trop grave pour que nous nous prêtions au jeu des hypothèses. Nous nous contenterons de rappeler l'étrange corrélation que nous avons mise en évidence dans la première partie, entre résultats financiers déficitaires (ou chute des bénéfices) et suppressions de postes. Cette corrélation semble plaider pour la recherche d'un point mort financier, dans lequel les effectifs joueraient le rôle de variable d'ajustement.

Licenciements intervenant en début d'année, au temps fort de la procédure budgétaire, dans des annonces les associants à des profits désastreux, suivant une règle de proportionnalité mécanique, avec comme effet de rassurer la communauté financière : nous avons là les caractéristiques codifiées du rite des licenciements d'urgence.

V.3.2 Des licenciements entrés dans les moeurs

Pour éviter d'en arriver à de telles extrémité ou d'y revenir, les entreprises, soumises à une compétition de plus en plus meurtrière, se condamnent à des efforts permanents de productivité, moins brutaux peut-être que le remède de

cheval qu'elles ne pourraient éviter, si par malheur elles venaient s'échouer sur l'écueil financier.

A la recherche permanente de l'excellence, elles adaptent, en continu, leur organisation et leurs structures. Mais, dans un monde économique que caractérise un angoissant manque de visibilité, le seul référentiel auquel les entreprises peuvent se rattacher est l'organisation de leurs concurrents (la partie visible de l'iceberg). Il est légitime qu'elles lui accordent toute leur attention. Nous avons évoqué auparavant les études comparatives mettant en évidence des ratios d'une simplicité déconcertante. Les cabinets de consultants sont prolixes en la matière (ces études démontrent souvent il est vrai l'importance d'investir et de recourir à leurs services éclairés).

Les résultats sont toutefois à manier avec la plus grande prudence : ils n'intègrent pas les différences d'organisation d'une usine à l'autre et notamment la définition de la part de la sous-traitance ou la détermination du périmètre d'activité. Le collaborateur d'une des plus grandes direction des ressources humaines nous a d'ailleurs confirmé qu'il fallait prendre du recul par rapport à ces chiffres: "les concurrents peuvent avoir intérêt à manier l'intoxication". Mais, lorsque nous lui avons demandé de nous justifier les objectifs de productivité très précis que le groupe s'est fixé, il n'hésita pas à nous répondre : "Ce sont les Japonais qui nous l'imposent".

Quoi qu'il en soit, les objectifs de productivité ainsi définis sont pris en compte lors de l'élaboration du plan de charge de l'entreprise, et si des licenciements en découlent, plus probablement lors de la révision de ce plan avant l'été, la potion sera administrée aux syndicats suivant un discours bien rodé, reprenant les éléments déjà cités sur la nécessaire productivité. La discussion avec les syndicats se limitera d'ailleurs à une négociation quantitative sur le nombre de licenciés (là encore, le syndrome du porion intervient), mais surtout sur les conditions de départ (pré-retraite, chèque valise, congés, etc).

Licenciements intervenant en milieu d'année, au temps fort de la révision des plans de charge, suite à l'application d'un pourcentage constant mais arbitraire, suivis de négociations codifiées avec les syndicats, avec un effet rassurant pour le management : nous avons là les caractéristiques codifiées du rite des licenciements de productivité.

V.3.3 Des licenciements sur mesure

Tous les plans sociaux ne se justifient pas par l'urgence de combler un trou ou la volonté têtue de "faire" de la productivité.

Ainsi, lorsqu'une unité de production entre en déficit, les dirigeants ont, suivant la nature du problème, différentes options : réorganiser l'outil de production en s'appuyant sur les autres unités du groupe et rechercher des synergies, vendre l'usine à une entreprise concurrente dont le portefeuille

d'activités se prêterait mieux à son exploitation, ou encore fermer l'usine lorsque la situation est désespérée et aucune des deux solutions précédentes envisageables.

Ces décisions sont bien sûr prises au sommet de la hiérarchie et relèvent de la stratégie d'entreprise. Mais elles exigent du temps et des recherches approfondies, difficilement compatibles, le plus souvent, avec l'urgence de la situation.

Quand ce type de restructuration (au sens plein du terme) voit le jour, il débute souvent par un licenciement important. Le chiffre des suppressions d'emploi n'est alors sans doute pas calculé en fonction des dernière pertes ou d'un objectif incrémental de gain de productivité, mais se révèle plus le résultat d'une refonte de l'organisation et d'une redéfinition de la production. On peut aussi y voir, dans le cas d'une revente, la conséquence de la volonté de l'acheteur de prendre le contrôle d'une "bête saine", qu'il n'aura pas à amputer à court terme.

Quoi qu'il en soit, ce type de restructuration, caractérisé par la recherche de synergies, se traduit bien dans un premier temps par un plan social. Celui-ci a le goût et la couleur des rites, mais étant fondé sur une remise à plat de la production qui permet de licencier en connaissance de cause, il peut, en théorie, s'affranchir des effets pervers dus aux procédures de gestion. Reste que le temps nécessaire à son élaboration est une contrainte considérable, peu compatible avec l'urgence qui guide, le plus souvent, les décisions des dirigeants d'entreprise !

V.4 Faut-il mettre à bas les idoles ?

Dans l'environnement économique actuel, les entreprises françaises affûtent leurs armes et se préparent au combat. Pour ne pas se laisser aller à une dérive financière qui mettrait en danger leur pérennité, elles s'imposent, chaque année, des gains de productivité salariale qui se traduisent par des suppressions d'emploi progressives et rythmées. Quand l'urgence et la finance l'exigent, la cure est drastique, mais elle arrive en contrepoint de la recherche régulière de productivité humaine, les effectifs restant la cible des efforts. Les effets de ce régime amaigrissant ne sont pas très convaincants. Les parts de marché restent atones sur une longue période et la rentabilité du capital sombre.

Les dirigeants d'entreprise évoluent et se posent de plus en plus de questions sur leur gestion. "Licencier n'est pas une mode ; c'est une obligation" disait il y a peu le patron des patrons, François Périgot. Pourtant, de grands industriels se posent des questions, en même temps qu'ils prennent conscience que les plans sociaux successifs ont des effets des plus néfastes pour la collectivité. Ainsi, Jean Gandois, président directeur général de Péchiney, dans son rapport au Plan "La Performance Globale" montre l'urgence de renouveler l'approche du concept de "compétitivité" et de son contenu.

Si l'on adopte une attitude comparative, il apparait que la notion de performance n'est plus seulement d'ordre économique, puisqu'elle intègre de plus en plus de multiples facteurs sociaux. On constate, en effet, que dans la compétition internationale, les performances économiques des principaux pays développés (taux de croissance, équilibre extérieur, maîtrise de l'inflation...) et sociales (cohésion sociale, chômage, conditions de vie, niveau culturel, état sanitaire...) divergent sensiblement sur le long terme (...)
Il nous faut apprendre à réconcilier compétitivité et non destruction d'emplois : pour cela, la France doit s'appuyer sur les progrès du système productif et sur de nouvelles stratégies de coopération, afin de faire de l'emploi et de l'élargissement du marché national et européen les axes majeurs du développement. Dès lors, le terme de "performance globale" n'est-il pas le mieux adapté pour caractériser les nouveaux enjeux du système socio-productif ?.

"La Performance Globale", Jean Gandois
Rapport au Plan, 1993

Certains entrepreneurs dénoncent une automatisation à outrance alors que d'autres modifient leur approche et, après avoir durant de longues années cherché à augmenter leur productivité, découvrent soudainement les atouts d'un meilleur service à la clientèle. Les entreprises pétrolières embauchent des jeunes non qualifiés dans leurs stations à essence et Jacques Fournier, le directeur général de la SNCF prévoit d'améliorer la qualité des services en faisant de même. Les mentalités évoluent. Les entreprises d'aujourd'hui souvent montrées du doigt pour leur gestion trop riche en suppressions d'emploi, vont peut-être demain gagner en citoyenneté.

Ne rêvons pas. La recherche de productivité est une saine tendance, révélatrice de la bonne santé de l'industrie, et source de progrès économique. Il n'est ni probable ni souhaitable qu'elle disparaisse, même s'il convient de faire des efforts pour la replacer dans une perspective globale, qui fasse ressortir ses effets pervers pour l'ensemble de l'économie. Le seul reproche que nous faisons à la productivité est d'être un mythe trop commode qui sert à justifier des procédures rituelles, dont les effets pervers sont occultés par l'apparence de raison qu'elles apportent.

Pourtant ces procédures que nous critiquons tant ont un autre avantage : elles sont rapides et demandent peu d'imagination. Les restructurations profondes, que nous avons quelque peu magnifiées, passent par un processus lent et incertain : toute remise à plat prend du temps, et les opportunités de synergie ne se présentent pas forcément.

Troisième partie : Que faire ?

Etant entendu que la recherche de productivité reste un impératif, nous voici devant un dilemme fort ennuyeux : tolérer les effets pervers issus de procédures qui découlent d'une ritualisation de la gestion des ressources humaines, ou bien affronter sans arme l'urgence de la vie industrielle.

A trop vouloir comprendre les sources du mal, aurions-nous pris le problème à l'envers ? Si le challenge est de concilier réactivité (face à l'urgence) et justesse de la décision (face aux effets pervers des procédures), il convient certainement de mobiliser les acteurs de l'entreprise qui sont au plus près de ces effets. Si la décentralisation est le terreau de procédures, c'est par la décentralisation de nouvelles responsabilités, de nouveaux objectifs, qu'il doit être possible de limiter les effets des procédures.

Bien sûr, la frontière intangible de la centralisation demeurera la décision de licenciement, grave pour les hommes, et source potentielle de désordres sociaux au sein de l'entreprise. Elle restera prise au plus haut niveau. Comprenons bien, avant de réfléchir à la nature de nouveaux objectifs qu'il faudrait décentraliser, qu'ils n'apporteront pas une responsabilité supplémentaire bien grande aux acteurs de l'entreprise. En conséquence, la motivation qu'il sera loisible d'utiliser pour les mettre en œuvre restera limitée.

Pour être précis, elle sera proportionnelle à la frustration, à la colère et aux envies de révolte que le règne des procédures peut engendrer, en particulier quand il conduit à des effets pervers.

Nous allons maintenant nous intéresser à cet aspect moins tangible des licenciements que les procédures qui y mènent, mais d'une importance certaine pour arriver à en atténuer les effets : la perception subjective de certains des aspects de la gestion des ressources humaines par les acteurs de l'entreprise.

En fonction de nos découvertes, nous conclurons sur les modestes actions qu'il est concevable de mettre en œuvre.

VI. Un besoin criant, une crise des volontés

Nous avons évoqué dans la partie précédente certaines des réponses qu'occasionnaient les licenciements dans les entreprises: recherche de polyvalence à un niveau stratégique, avec mise en place de procédures par la DRH, flexibilisation progressive de l'organisation au niveau des sites. Nous avons constaté qu'en pratique, ces initiatives ne suppriment pas les effets pervers des licenciements, ou arrivent trop tard, voire introduisent des rigidités dangereuses à un niveau global.

Mais ces réaction sont avant tout pragmatiques. Elles visent à rétablir un certain ordre dans le respect des procédures existantes. Ce sont les réactions d'organisations, et non d'hommes. Si nous devons trouver à tous les niveaux de nouvelles solutions pour lutter contre les effets pervers des licenciements, il nous faut trouver une source d'énergie qui soit aussi puissante que les procédures sont lourdes.

"Les robots ne font pas la grève", "Echangeons le droit du travail contre le droit commercial en essaimant puis en sous-traitant", "L'idéal serait une entreprise sans personnel : zéro papier, zéro panne, zéro défaut... zéro salarié"[1]. Ces propos entendus dans la bouche de responsables d'entreprise, révèlent un profond changement des liens entre salarié et entreprise. Autrefois "rassemblement d'hommes menant à bien un projet"[2], l'entreprise se recentre sur ce dernier (qu'il soit financier, commercial ou autre), et les moyens importent de moins en moins. Le prestige de l'entrepreneur ne se mesure plus au nombre de ses employés. Cette évolution est confirmée par la prolifération des plans sociaux, qui déversent sur le marché du travail des cohortes toujours plus nombreuses de salariés désemparés.

N'est-ce pas devant ce changement de relation entre homme et entreprise que les acteurs de l'entreprise vont réagir. Dépossédés quantitativement, par les licenciements, et qualitativement, par la toute puissance de procédures incontrôlables, ne peut-on pas espérer que les hommes fourmillent d'idées et d'envies réformatrices, sur lesquelles il serait possible de s'appuyer pour limiter les conséquences industrielles des licenciements, pour rétablir un dialogue riche et contradictoire entre les fonctions, pour casser la dictature aveugle des chiffres ?

Nous verrons tout d'abord comment se caractérise ce que l'on pourrait qualifier de "divorce mou" entre l'entreprise et ses salariés, voire la société, avant d'examiner le sentiment des divers acteurs de l'entreprise.

---

[1] "zéro client" ironisaient certains de nos interlocuteurs syndicalistes.

[2] une des définitions issue du Larousse de 1952.

VI.1 L'entreprise dévoreuse d'hommes

Même si ce sont les responsables d'entreprise qui, en dernier ressort, décident de la mise en place de plans sociaux, ils sont eux aussi bien souvent des salariés de la structure qui les emploie. Ils ne sont donc pas à l'abri de telles procédures et malgré l'image "d'insubmersible" qui colle à la peau de ces grands patrons qui "plongent" d'un groupe à l'autre, ils n'en restent pas moins vulnérables. Il suffit de se rappeler les limogeages récents et spectaculaires de grands patrons américains. Ils ont été, eux-aussi, d'une certaine mesure, les victimes impuissantes de règles et de procédures impitoyables. L'entreprise, en ces temps de crise, dévoile le visage insupportable d'un monstre qui consomme des hommes plus qu'il ne les emploie. Mais, il s'agit d'un monstre sans tête qui ne peut être, par conséquent, facilement terrassé.

Les entreprises sont-elles donc des rouleaux compresseurs qui suivent la pente et écrasent tout sur leur passage ? C'est faire bien peu de cas de leur rôle économique et social.

Pourtant, la relation entre salariés et entreprise est par essence déséquilibrée. Alors que les salariés d'une entreprise ont peu de mal à s'identifier à l'organisation qui les emploie, celle-ci, dans les situations difficiles, ne semble pas hésiter à se séparer, comme l'ont montré les affaires SKF et Iveco, d'une main d'oeuvre devenue, malgré elle, subitement encombrante. L'idylle a ses limites. Elles sont atteintes en période de crise.

SKF. L'affaire a eu lieu en mai. 35 salariés du groupe suédois SKF de Saint-Cyr sur Loire, une usine spécialisée dans l'outillage, les roulements et les aciers spéciaux, sont convoqués l'un après l'autre par la direction pour s'entendre signifier leur licenciement. Ils sont sommés de quitter l'entreprise sur-le-champ. le taxi qui les attend à la sortie de l'usine les amène directement à l'antenne de reclassement. "Un entretien individuel est moins traumatisant qu'une lettre de licenciement" explique le directeur pour justifier ces méthodes expéditives. Le plan social était connu depuis février, mais les noms des salariés concernés n'avaient jusque là pas été dévoilés. Quelques jours plus tard, Jean-François Coulon, PDG de Tandem, en Vendée, faisait mieux : c'est par haut-parleur qu'il a désigné les salariés "invités' à quitter définitivement leur poste de travail.

"Histoires de licenciements", par Marine Gilson
Le Nouvel Observateur, juin 1993

Il n'est pas étonnant, dans un tel contexte que les salariés tendent à se détacher de plus en plus des structures qui les emploient. Même les cadres constatent avec désarroi que le temps béni où ils étaient les enfants chéris des entreprises est révolu, en même temps qu'ils prennent conscience, eux-aussi, de leur vulnérabilité.

(...) S'il y avait eu adhésion dans les années 80, celle-ci s'expliquait par la nécessité de serrer les coudes autour de la seule entité dont, au-delà des discours convenus,

la survie était garante d'emploi. De l'employeur aux salariés, on croyait d'autant plus à l'existence d'une cause commune que, de fait, seule l'activité engendre du travail, contrairement aux gestes politiques. Ouvriers et employés, plus certainement que les cadres alors, eurent l'impression justifiée de "beaucoup donner" pour tenir leur contrat, et, pour nombre d'entre eux, acceptèrent, ce faisant, énormément de sacrifices.
L'histoire commença à virer au drame, et donc au jeu de dupes, quand les uns et les autres prirent conscience que l'engrenage n'aurait pas de fin. Ralenties par la reprise de la croissance, les vagues de suppression d'emplois reprenaient de plus belle avec les années 1990, En raison des exigences de la compétitivité, il devenait clair que les objectifs accrus de gains de productivité se traduiraient par des plans sociaux répétitifs, voire (...) permanents. il apparaissait que, au moins dans l'industrie, la performance immédiate et future des entreprises n'était plus synonyme d'emploi.

"Les divorcés de l'entreprise", par Alain Lebaube
Le Monde, 14 avril 1993

La situation est inquiétante. Quoi que l'on puisse en dire, ce sont les hommes qui, aujourd'hui encore, font vivre les entreprises. La baisse de leur motivation ne saurait être sans impact sur la qualité du travail effectué et par conséquent finira par affecter les ventes et la rentabilité à terme des entreprises. Nous semblons donc être entrés dans un cercle infernal sans issue immédiatement discernable, où les suppressions d'emploi d'aujourd'hui engendreraient les suppressions d'emploi de demain.

Les suppressions d'emploi, quand elles n'entraînent pas ces effets, sont bien sûr bénéfiques pour la société en contribuant à une plus grande création de richesses avec une dépense d'énergie plus faible. Cette évolution apparait même doublement louable, en cela qu'elle libère les salariés d'un emploi qui, dans la majorité des cas, les aliéne. Le mot travail ne vient-il pas du mot latin "tripalium" qui signifie aussi torture ? Mais, cette évolution ne peut se faire indépendamment de la vitesse d'adaptation de l'ensemble de la société. Le travail joue aujourd'hui un rôle social trop important pour que nous ne lui trouvions pas un substitut. Il est notamment à la source de ce statut social qui caractérise chaque membre de notre collectivité et lui attribue une place bien définie. C'est vers l'économie non monétaire que Guy Roustang, dans un rapport au commissariat au Plan, propose de diriger les recherches.

La réduction du temps de travail est une tendance de long terme, même si le sujet n'est pas sur le devant de la scène en France. la programmation en Allemagne du passage à la semaine de 35 heures au premier octobre 1995 dans la métallurgie suite à un accord entre les partenaires sociaux vient nous le rappeler.
Cette tendance de long terme à la réduction de la durée de travail pose la question générale de la répartition des activités dans notre société entre travail rémunéré et activités hors travail. Notre société qui avait organisé la mobilisation de toutes les énergies autour de l'accroissement de la richesse économique, semble bien en peine de tirer les conséquences d'une relative abondance. Le défi à relever avait bien été perçu par H. Arendt : "C'est une société de travailleurs que l'on va délivrer des chaînes du travail, et cette société ne sait plus rien des activités plus

hautes et plus enrichissantes pour lesquelles il vaudrait la peine de gagner cette liberté."

"Emploi-Croissance-Société", Guy Roustang
Rapport au Plan, 1993

Il préconise quelques voies : l'économie domestique, le bénévolat et le monde associatif, tout en notant combien notre société est lente dans ses évolutions. Tant que la collectivité n'aura pas remis en cause les bases du système sur lequel elle repose actuellement, les suppressions d'emplois continueront lentement à saper le lien social.

C'est la raison pour laquelle le cercle infernal que nous avons évoqué se doit d'être cassé et les procédures sous-jacentes dénoncées, lorsqu'elles se révèlent inadaptées.

Il doit donc y avoir de violentes réactions au sein de l'entreprise, tant en ce qui concerne ses nouvelles relations avec le salariés qu'au sujet des licenciements.

VI.2 Anesthésie et impuissance

Qui serait à même de faire entendre sa voix et de dénoncer les incohérences, par exemple lorsqu'elles sont dues à l'utilisation systématique des raisonnements financiers ? Les syndicats, les directeurs des ressources humaines, les chefs d'entreprise ou les salariés eux-mêmes ?

VI.2.1 Le désarroi syndical

Il semble que les syndicats soient les plus à même de réagir. Malgré une influence en constante diminution, ils restent les porte-paroles privilégiés des employés. Ils ont, en apparence, toutes les informations à leur disposition pour dénoncer les dérives redoutables auxquelles les raisonnements de nature comptable ou financier peuvent donner naissance.

Le syndicalisme perd pied aujourd'hui en France. La mise en place de bilans personnels, en établissant un dialogue qui n'existait pas entre les salariés et les gestionnaires des ressources humaines rend, d'une certaine manière, caduques les revendications sectorielles, terreau privilégié dans lequel les syndicats puisent leur force et leur crédibilité. Les lois Auroux ont assurément joué le rôle de catalyseur en établissant ce type de contacts réguliers.

Mais, cela ne devrait pas empêcher les syndicats de réagir.

Pourtant, force est de constater la profondeur de leur anesthésie. Certes, des exemples récents dévoilent des réactions encore virulentes : ainsi les délocalisations dont la presse ces derniers temps a fait largement écho, donnent lieu à des protestations énergiques. Mais les syndicats ne sont pas les seuls à s'être opposés à de telles pratiques : ils étaient en l'occurrence largement devancés par l'ensemble de la population active et par les politiques qui avaient appuyé les

demandes de subventions faites en un temps par ces sociétés, "pour créer des emplois."

Bien sûr, c'est faire un procès facile aux élus syndicaux que de constater que les licenciés ne votent plus aux élections syndicales et que tant que les suppressions d'emploi sont progressives les intérêts syndicaux ne sont pas vraiment menacés. Mais ne faut-il pas chercher des raisons plus profondes à leur apparente impuissance ?

Si nous analysons la dynamique procédurière des licenciements, nous observons, dans bien des cas, un processus en deux étapes : des pertes qui ébranlent l'entreprise et exigent une réponse immédiate et adaptée. Et puis, une recherche de productivité qui s'installe peu à peu dans les habitudes de la maison, plus insidieuse mais tout aussi meurtrière pour l'emploi. Elle s'accompagne toujours de réorganisation des structures de travail, durant laquelle flexibilité et polyvalence sont les maîtres mots.

Les syndicats, dans un tel contexte, ne peuvent que s'avouer désarmés. Quel peut en effet être leur credo ? Le partage des profits ? Mais, lors du premier choc, ce sont précisément les profits qui disparaissent. Et lorsqu'ils reviennent, accompagnés de réorganisations brutales de la production, c'est bien le terrain de prédilection des syndicats qui est sapé : l'organisation taylorienne du travail qui, auparavant, laissait aux syndicats le monopole de l'échange d'informations et de la dénonciation des incohérences inhérentes à une communication mal organisée laisse la place à une organisation plus souple, plus communicative, où le rôle des syndicats s'efface devant des revendications exprimées devant la hiérarchie de plus en plus par les salariés eux-mêmes.

Mais dans le fond même, les syndicats s'avouent impuissants. Les responsables syndicaux que nous avons rencontrés ont reconnu n'avoir aucune prise sur le discours tenu par la direction. Il y a encore quelques années, lorsque la baisse des commandes pouvait être constatée par tous, les syndicats avaient accepté des licenciements qui apparaissaient si ce n'est nécessaires en tout cas justifiés par l'évolution de l'activité. Mais lorsque des intérimaires avaient fait leur apparition peu de temps après dans les ateliers, les syndicats s'étaient sentis dupés et avaient réagi auprès de la direction.

Aujourd'hui, le discours patronal sur la baisse effective des commandes a laissé la place à une simple menace d'une telle éventualité. La direction propose un remède, la réduction des coûts et, par là même, la recherche de productivité, que les syndicats, conscients de la globalisation accrue des économies, n'osent pas rejeter. Dans le discours syndical, la responsabilité des licenciements n'incombe plus à des patrons sanguinaires et incompétents mais à de redoutables et impitoyables concurrents venus d'outremer. L'agonie des idéologies de gauche interdit tout discours alternatif. Pour cela, au moins, on peut la déplorer.

Aussi, le rôle des syndicats, dans l'élaboration des plans sociaux, se limite-t-il souvent à chercher des amortisseurs sociaux aux suppressions d'emploi. Ils ne remettent plus en cause, autant qu'avant, les fondements des raisonnements qui aboutissent à des licenciements mais tentent de les rendre acceptables, en prônant une large utilisation de mesures indolores.

"Fermetures d'entreprises et restructurations ont amené dans ce bureau bien des délégations : à chaque fois, c'est pour réclamer d'une seule voix —représentant des salariés et de la direction confondus— un maximum de préretraites ; s'il existe un sujet de consensus fort, c'est bien celui-là ! Même la CGT qui au niveau national, tient à leur sujet des propos très critiques a participé plus d'une fois à de telles démarches." Conseiller technique au cabinet de Martine Aubry, Jean-Pierre Clamadieu avoue s'être senti parfois un peu seul face à une telle unanimité, pour freiner la machine qu'est devenu le système de préretraite.

La marée montante des Préretraites, Jean Menanteau
le Monde,10 Février 1993

Manque de compétences, affaiblissement des idéologies, ou disparition des structures traditionnelles du travail qui formaient leur assise ? les syndicats se cantonnent aujourd'hui à la négociation des avantages accordés aux victimes des licenciements, au nombre des FNE, etc. Ils semblent avoir renoncé, eux-aussi, au discours alternatif et apparaissent aujourd'hui comme d'autres victimes de la fascination financière.

VI.2.2 La solitude des DRH

Mais si les syndicats s'effacent, peut-être par manque d'information quant aux conséquences industrielles des licenciements, les directeurs des ressources humaines sont sans doute susceptibles de défendre les intérêts des salariés de l'entreprise, dans cette perspective. Plus proches du président et du directeur général, ils sont a priori partie prenante dans les décisions qui aboutissent à des suppressions d'emploi et par conséquent doivent être à même d'en relever les éventuelles incohérences.

Dans les mécanismes et les procédures que nous avons mis en évidence, les directeurs des ressources humaines sont en réalité eux-aussi impuissants. La décision de licencier est prise au sommet, par le président et le directeur général. Le DRH intervient, le plus souvent, par la suite pour donner son avis et, selon l'expression d'un dirigeant que nous avons rencontré, "mettre en musique les plans sociaux". C'est ainsi qu'il sera essentiellement jugé en ces temps de crise : sur sa capacité à réduire les effectifs tout en maintenant un climat social acceptable.

Une fois la décision de licencier prise par les plus hautes instances de l'entreprise, le directeur des ressources humaines se devra de l'appliquer, en la remodelant. Ses marges de manoeuvre sont plus ou moins importantes et

dépendent naturellement de la situation de l'entreprise et de l'environnement économique. Ainsi, licencier en temps de crise sera plus facile, les salariés et l'opinion publique étant, en partie, conditionnés. Le DRH sondera discrètement les réactions des directeurs opérationnels et définira, avec leur accord, le nombre de personnes qui devront quitter chaque unité et les modalités du départ : préretraites, préretraites progressives, FNE UNEDIC, reclassement mais aussi licenciements secs seront à l'ordre du jour, avec pour objectif la pérennité d'un climat social acceptable au sein de l'entreprise.

Les directeurs des ressources humaines ont-ils perdu l'ambition de défendre les intérêts de l'entreprise liés à la qualification et à la motivation du personnel ? Ils sont, comme leurs directeurs généraux, soumis à la dure loi de la performance et obtempèrent, même si certains s'interrogent, parfois, sur la validité des décisions qu'ils mettent en application.

On a trop tendance, ces derniers temps, à considérer le personnel des entreprises comme un coût plutôt que comme une ressource, comme une charge dont il faudrait se débarrasser plutôt que comme un facteur de développement : le point de vue des financiers, centré sur le très court terme, devient dominant.

Interview de Jean Catherine, membre du comité directeur de l'ANDCP[1]
Le Monde, 14 Avril 1993

(...)
Les DRH s'aperçoivent que l'on fait d'eux les acteurs de leur propre éviction. "Celui qui réalise cinq restructurations réussies, note l'un d'eux, réduit chaque année son champ d'action. J'ai ainsi diminué le mien de 40% ! A la limite, plus je suis efficace moins on a besoin de moi". Et la menace n'est pas imaginaire : quelques entreprises ont supprimé le poste. La paie est sous-traitée, le recrutement réparti entre les services et le reste disparait.

Former ou licencier, Marie-Claude Betbeder
Le Monde, 14 Avril 1993

VI.2.3 Le patron impuissant

A tout seigneur, tout honneur : un patron puissant, charismatique, devrait pouvoir s'opposer aux licenciements quand ils sont source d'effets pervers, et les limiter au strict nécessaire.

Ainsi il nous fut conseillé de rencontrer le patron d'une PME qui avait développé dans son entreprise un concept d'emploi à vie. Nous nous sommes rendus dans les locaux de l'usine, mais le patron étant souffrant, c'est le DRH qui nous a reçus. Il nous a bien dit que l'emploi à vie était la règle, mais souffrait de nombreuses exceptions, l'activité de l'usine rendant nécessaire l'utilisation d'intérimaires, jusqu'à 50% de l'effectif. Il nous a expliqué que cela découlait du

[1] Association Nationale des Directeurs et des Chefs du Personnel

fait que la production avait dû être en partie délocalisée, et que de nombreux licenciements avaient été faits, avec comme corollaire une telle démotivation et une telle perte de compétences, qu'il avait fallu développer ce concept d'emploi à vie, coûteux, mais rendu nécessaire par les erreurs passées.

N'est-ce pas la meilleure preuve de la difficulté de prévenir ces effets catastrophiques des procédures, même pour le patron le mieux intentionné ?

Dans la tragédie des licenciements qui est en train de se jouer quotidiennement sous nos yeux, la responsabilité est assurément collective. L'utilisation d'outils de gestion parfois inadaptés, due à un terrible manque de visibilité en interne, en est certainement à la source sans que par ailleurs les acteurs principaux puissent individuellement les remettre en cause.

Les dirigeants d'entreprise voient leurs initiatives périr dans l'irrésistible carcan des procédures et des raisonnements financiers. Les directeurs des ressources humaines ne font que satisfaire au mieux les objectifs de paix sociale qui leur sont fixés. Et les syndicats, eux-mêmes, se révèlent de plus en plus impuissants pour s'opposer à l'emprise accrue des procédures budgétaires et se contentent de gérer le problème à l'aval, en négociant des mesures sociales.

Tout cela rend bien improbable le succès d'une éventuelle décentralisation d'objectifs visant à réduire les effets pervers des licenciements. Pourtant, nous l'avons vu dans la section IV.4, l'indignation face aux effets pervers est là.

Nous verrons en conclusion qu'il nous parait possible, si ce n'est de les combattre directement, du moins de les anticiper, et de désarmer en conséquence les procédures qui y conduisent : ce ne sont pas les idoles qui doivent être abattues, mais les rites qu'il faut troubler, avec intelligence.

Conclusion

Les effets pervers que nous dénonçons constituent un mal absolu : ils ne sont pas nécessaires et ne font de bien à personne. Leurs sources sont multiples, mais nous avons vu que bien souvent, ils découlaient de l'usage restrictif d'indicateurs de gestion insatisfaisants.

A lire ces critiques, notamment celles faites auparavant sur les chiffres utilisés pour justifier les gains de productivité, on pourrait croire que ce sont eux les coupables. En effet, ils ont un pouvoir redoutable : synthétiques, rigoureux, ils ne laissent rien voir des faiblesses du raisonnement ou des incertitudes qui ont pu traverser l'esprit de leur auteur.

D'une part, quand ils sont utilisés pour synthétiser la situation des effectifs, ils masquent la complexité de la situation, et les difficultés qui pourraient découler de telle ou telle décision. Les décisions qui sont fondées sur de tels chiffres sont forcément, au moins en partie, aveugles.

D'autre part, la décision prise est elle-même résumée en chiffres. La rigueur dont ils sont le symbole masque tous les doutes, toutes les questions que peut se poser leur auteur au siège. Si, sur le terrain, quelque conséquence pénible découle de leur application, on aura tendance à penser qu'elle a été déjà pesée, alors qu'elle suffirait peut-être à faire basculer une décision. Ainsi, les chiffres amplifient la volonté de leur auteur.

Mais le mal se cache-t-il vraiment parmi les chiffres ? Ne sont-ils pas finalement l'expression d'un plus petit commun vocabulaire, dont l'usage reflète la difficulté qu'il peut y avoir, dans des circonstances troublées, à établir un dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise ? La tragédie des licenciements, nous l'avons résumée par la confrontation des points de vue du commerçant, du financier et du fabricant. La difficulté est d'origine commerciale. Les effets, chute du chiffre d'affaire ou fragilisation du résultat sont financiers et demandent un remède. C'est une potion amère, distillé au travers d'un raisonnement financier, et c'est essentiellement au fabricant qu'il incombe d'avaler des suppressions d'emploi. Les chiffres ne sont que le flacon qui contient le remède.

Les limitations de ce plus petit commun vocabulaire, la méconnaissance des effets pervers, et donc la difficulté qu'il y a à les prévoir, tout cela est la conséquence du cloisonnement qui existe entre les divers acteurs de l'entreprise.

La solution se cache-t-elle alors dans une complexité nouvelle de la gestion, qu'il faudrait réinventer pour que les indicateurs tiennent mieux compte de la complexité de tous les facteurs de production ? Dans la réforme des mécanismes comptables, trop stéréotypés et conventionnels, et donc sujets aux détournements ? Dans les deux cas, il est bien difficile de déterminer ce que doit

être une représentation universelle des organisations de production qui rende compte de la complexité du facteur humain, tout en restant utilisable. Quel que soit l'outil de gestion, il aura des effets pervers. Par ailleurs, nous l'avons vu, la frustration causée par les licenciements et leurs effets n'est pas assez forte pour que l'on puisse y puiser l'énergie nécessaire à une remise à plat de l'ensemble des mécanismes de gestion.

N'est-il pas plus important en fait de pouvoir contester la décision de gestion quand elle a des conséquences par trop négatives, et d'avoir quelque chose à proposer à la place. Les trois exemples suivants montrent que ces conditions sont parfois réunies.

1 Un directeur courageux

Le directeur d'une DDTEFP[1] nous a en guise d'exemple présenté, un peu comme une épopée, le cas d'un directeur d'usine qui s'était opposé à la recommandation que lui avait fait un siège social.

Un rapport financier accablant concluait en effet à la nécessité de licencier. Pourtant, le directeur de l'usine a obtenu un délai d'un an, et a finalement réussi à obtenir les économies indispensables pour tenir les prix, en jouant non pas sur le processus, mais sur l'organisation. Il avait réussi à faire des économies comparables aux effets des suppressions d'emploi demandées, sans licenciement.

Pour bien comprendre comment il a fait, il aurait fallu observer son organisation de près, et rien ne dit que cette expérience soit généralisable ou même puisse être reconduite l'année d'après, si la pression sur les coûts subsiste.

Pour un an en tout cas, il a été possible de retarder la décision de licencier, ce qui prouve que des arguments existent, et que la décision de licencier n'est pas toujours prise en pleine connaissance de cause.

2 La magie des chiffres bien choisis

Un exemple personnellement vécu par l'un de nous, dans une usine située au Royaume Uni, nous donne une idée de la marge d'amélioration possible quand il s'agit d'organisation, et de la faible énergie qu'il est nécessaire d'apporter pour provoquer des améliorations.

Il s'agissait d'une opération d'inspection visuelle en bout de chaîne, qui occupait 16 personnes. Le coût des heures supplémentaires effectuées par ces inspecteurs dépassait leur salaire de base. Rien d'étonnant à cela, les malheureux perdant beaucoup de temps en manutention. Non pas qu'ils s'en plaignissent, l'âpreté au gain prenant sans doute le pas sur la prétendue nonchalance gaële.

---

[1] Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Le contremaître cherchant à ne pas mécontenter ses gens, rien ne bougeait. D'autant plus que la présentation des heures supplémentaires en comité de direction était faite de manière globale par le chef du personnel.

Nous avons alors pris l'initiative de changer la nature et le flux des informations. Ainsi, non seulement les heures supplémentaires ont été détaillées pour chaque centre de coût (qui correspondait aux étapes de production), mais nous avons fait en sorte que ce soit chaque responsable de département qui présente ses résultats.

Les données ont mis un certain temps à être digérées, mais l'effet fut spectaculaire : en quelques mois, l'inspection a été répartie tout au long de la chaîne de production, et les heures supplémentaires éliminées. Le contremaître également.

Ainsi, une modification mineure des outils de gestion, suivant les besoins pressentis au bout de quelques mois, a pu avoir des effets très bénéfiques pour l'organisation, sans craindre les réactions de rejet parfois expérimentées quand on fait appel à un consultant extérieur. Il fallait oser, et pour cela, avoir une idée des effets à terme de la situation actuelle en cas de baisse d'activité.

3 Augmenter les marges

L'exemple dont nous avons parlé initialement dans cette étude, pour illustrer les effets de la démotivation, donne également une idée de ce qui peut être fait quand la concurrence sur les prix est trop vive : l'entreprise a certes "dégraissé", mais en trois ans, elle a pris des parts sur la catégorie haut de gamme du marché, où la valeur ajoutée est beaucoup plus forte, et elle recommence à embaucher progressivement.

Notons encore une fois que les effets pervers des licenciements effectués il y a plusieurs années sont particulièrement sensibles pour ce site, qui cherche à fabriquer des produits de haute qualité.

La voie qu'il convient d'explorer, selon nous, doit être tracée par chaque entreprise, dans la perspective d'une recherche de productivité au sens large, et non simplement d'une diminution de la masse salariale. Ainsi, parlant de la concurrence exercée par les pays dont la main-d'œuvre est peu payée, le commissaire européen aux affaires sociales, Padraig Flynn, a déclaré devant le Congrès international des syndicats de Galway : "Nous devons nous adapter et apprendre à rester compétitifs... en mettant l'accent sur le véritable critère de compétitivité : la productivité", en concentrant nos efforts sur "la recherche et le développement, l'amélioration des méthodes de gestion, l'investissement dans les programmes de formation". Dans cette perspective les licenciements restent utiles, s'il y a effectivement sur-effectif, mais la priorité est dans l'amélioration de la qualité des produits, de la valeur ajoutée. Dans cette quête, les effets pervers dont nous avons parlé seront encore plus nuisibles : motivation, compétence &

rentabilité sont d'autant plus nécessaires que les marchés sont nouveaux et les produits changeants.

4 Eviter les effets pervers

Puisqu'il ne saurait s'agir de réinventer l'industrie, comment éviter les effets pervers ? Les trois exemples précédents suggèrent qu'il est souvent possible de faire des économies ou de développer son activité de bien des manières, et que les licenciements doivent en conséquence être conçus en évitant les effets pervers dénoncés dans la première partie.

Notre thèse est que l'anticipation de ces effets doit permettre de les éviter, en donnant du temps pour construire des argumentaires contestant les décisions menant à un licenciement aux effets par trop négatifs, ou en justifiant des modifications judicieuses des procédures. Le corollaire en est qu'il convient de faire connaître, de populariser autant que possible ces effets pervers, à tous les niveaux des entreprises, que ce soit chez le financier, le commerçant ou le fabricant. En effet, comme les exemples ci-dessus l'illustrent, trois conditions contribuent à une solution : la motivation du responsable de site, l'existence d'une alternative en matière de critères de gestion, et l'intuition commerciale.

Bien sûr nous pourrions suggérer certaines modifications. Ainsi, calculer a posteriori la rentabilité des investissements limiterait les présentations "avantageuses" faites par les "techniciens fous " et contribuerait peut-être à des investissements plus judicieux, et à terme, à une meilleure rentabilité du capital. De même, calculer la productivité humaine en utilisant le salaire total (sous-traitance et heures supplémentaires incluses) sur des périodes longues, et pas le nombre d'ouvriers en fin d'année, permettrait peut-être de trouver un équilibre plus stable entre sous-traitance et fabrication maison.

Toutefois, ces suggestions ne couvrent pas tous les effets pervers, et surtout, elles ont un caractère fortement arbitraire qui ne laisse pas présager un accueil favorable. La cure de ces maux passant par une communication plus fructueuse, entre les acteurs de l'entreprise, il convient précisément de dénoncer ce qui est arbitraire.

Des décisions douloureuses devront toujours être prises au plus haut niveau, sombrement. Pourtant, plus dense sera le dialogue entre le commerçant, le fabricant et le financier, et plus d'assurances il y a qu'elles ne seront pas établies dans l'obscurité.

Annexe i : Personnes rencontrées

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'observation des faits ou des phénomènes, ou au moins leur description par des personnes compétentes. Qualitatives, ou relatives à des sujets conflictuels au sein de l'entreprise, les relations qui nous ont été faites engageaient souvent nos interlocuteurs au-delà de leur simple fonction. Nous les remercions pour leur attention et leur patience, mais aussi pour la confiance qu'ils nous ont témoignée tout au long de cette étude.

Mme Aguettant	BIPE
M Amouyel	Renault
M Aron	Péchiney Rhénalu
M Atlan	Usinor-Sacilor
M Auger	Manpower
M Bantegnie	Ministère de l'Industrie
Mme Bernard	Usine Nouvelle
M Berry	Centre de Recherche en Gestion Ecole Polytechnique
M Bikard	Renault
M Bonnefoi	Péchiney
M Boisivon	ESSEC
M Bouchet	Péchiney Emballage Alimentaire
M Bouvy	FO
M Cabaret	UIMM
M Canetti	Carré, Orban & Partners
Mme Danion	Péchiney Emballage Alimentaire
M Delay	CREGE
M Dole	DDTFP Beauvais
M Fixari	Centre de Gestion Scientifique ENSMP
M Gasc	Péchiney Rhénalu
Mme Lafargue	Air-France
M Lebell	Renault Véhicules Industriels
M Le Gorec	EDF
M Lemaitre	Liaisons Sociales
M Lairesse	CGT Thomson
M Lethold	APEC
M Lévy	INED
M Livet	Renault Véhicules Industriels
M Loth	Péchiney Emballage Alimentaire
M Mandon	EDF

M Masson	Calor-Tefal
M Matheu	Commissariat au Plan
Mme Pallez	CGS ENSMP
Mme Pelosse	Développement & Emploi
M Péretti	ESSEC
Mme Perruca	Les Echos
M Pillon	Péchiney Rhénalu
M Pistre	Saint-Gobain
Mme Quevrain	SPEC ENSMP
M Rapilly	Péchiney Emballage Alimentaire
M Roulet	Renault Véhicules Industriels
Mme Thaller	France Telecom
M Trouilloud	Péchiney Rhénalu
M Vacquin	Consultant
M Verdonck	Renault Véhicules Industriels
Mme ZARCA	ANPE

Certaines personnes ou sociétés ayant manifesté le souhait de ne pas être évoquées nommément, qu'il nous soit permis au moins de les remercier collectivement pour leur aide.

Annexe ii : Eléments bibliographiques

[ALE 93] "Quelles connaissance pour gérer ?", Hélène Alexandre, François Dupuy, Claude Riveline, François Valérian, Annales des Mines, Gérer et comprendre, mars 1993.

[ANP 88] "Etude des motifs de non satisfaction des offres d'emploi — L'exemple de la Haute-Normandie", Direction des Etudes et des Statistiques, Division Etude des Entreprises et des Recrutements, ANPE, Noisy Le Grand 1988.

[ANP 91] "Les pratiques d'embauche dans le sous-bassin d'emploi de Caen — analyse qualitative", Direction Générale de l'ANPE, avril 1991.

[APE 92] "Emploi cadre - perspectives 1992", Courrier Cadres, n° 964, avril 1992.

[APE 92/2] "Recrutement, l'Europe des cadres", Courrier Cadres, n° 986, octobre 1992.

[ART 93] Rapport d'information sur "l'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire nationl des activités industrielles et de service", Jean Arthuis, n° 337, seconde session ordinaire du Sénat, 1993.

[AV 92] "Maintien de l'emploi ou baisse de salaire, cruel dilemne pour les salariés", A.V., Enjeux - Les Echos, n° 76, décembre 1992.

[BAR 92] "Les grands projets, instruments du succés de la gestion des ressources humaines ?", Xavier Baron et Emmanuel Couvreur, Annales des Mines - Gérer et Comprendre, décembre 1992.

[BEC 92] "Emploi, croissance et compétitivité", Marc Béchet et Jean-Pierre Huiban, Syros/Alternatives, Paris 1992.

[BEQ 91] Avis de la commission des finances, sur le projet de loi de finances pour 1992, "Education nationale — enseignement scolaire", Jean-Pierre Béquet, N° 2256, première session ordinaire de l'Assemblée nationale, 1991.

[BER 83] "Une technologie invisible — L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains", Michel Berry, CRG, Ecole Polytechnique, Paris 1983.

[BER 90] "Définition et modélisation de la flexibilité", Laurent Bergeot, mémoire d'option, Ecole des Mines/Renault, Paris 1990.

[BIP 92] "Besoins en qualifications des entreprises du secteur de la mécanisque du bassin d'emploi d'Amiens", BIPE Conseil pour la DRIRE Picardie, 1992.

[BLA 91] "Au-delà de l'an 2000 s'adapter à une pénurie de main d'œuvre", Didier Blanchet et Olivier Marchand, Economie et Statistique, n° 243, 1991.

[BOD 92] "Qu'est-ce qu'un ingénieur ?", Daniel Boulnois, Eric Goubault, Mémoire de fin d'études, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 1992.

[BOH 92] "Le management bureauganique, ou comment réconcilier le clan avec la bureaucracie", Hamid Bouchiki et John Kimberly, Annales des Mines - Gérer et Comprendre, décembre 1992.

[BON 92] "Premier bilan de l'emploi et du chômage en 1991", N. Bourdon, L. Salzberg, Y. Besançon, F. Jéger et A. Le Pluart, Travail et Emploi, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Masson, n° 53, Paris 1992.

[BOP 92] "Le chômage de longue durée — comprendre, agir, évaluer", actes du colloque, Patricia Bouillaguet, Christophe Guitton, Syros/Alternatives, Paris 1992.

[BRC 92] "The european human resource management guide", C. Brewster, A. Hegewisch, T. Lockhart & L. Holden, Academic Press, Londres 1992.

[BRF 90] "Gestion prévisionnelle des emplois et formation", Fabienne Breton, Centre Inffo Publications, Paris La Défense 1990.

[BRT 92] "La fin des illusions — le mythe des années high-tech", Thierry Breton, Plon, Paris 1992.

[CAR 91] "Compétitivité, croissance et emploi : la France de l'a 2000 en perspective", Leda Caracosta, Marc Fleurbaey et Claude Leroy, Economie et Statistique, n° 243, 1991.

[CEG 91] "La fonction ressources humaines — coûts et organisation", CEGOS, Boulogne-Billancourt 1991.

[CEN 92] "Dixeco des économistes", CENECO, Dunod, Paris 1992.

[CGT 93] "L'organisation industrielle en questions", intégrale des débats du 5 mars 1993 de l'association interventions/gestion, à Montreuil.

[CHA 90] Rapport au Ministre de l'industrie sur l'adaptation des formations aux métiers de l'industrie, Georges Chacornac, 1990.

[CJD 92] Minutes du congrès 1992 du CJD.

[CLU 93] "De l'éducation marchande", Bertrand Cluzel, Michel Berry, Annales des Mines, Gérer et comprendre, mars 1993.

[CNP 92] Documents de travail de la commission formation du CNPF, 18 novembre 1992.

[COU 87] Avis de la commission des finances, sur le projet de loi de finances pour 1988, "Education nationale — enseignement scolaire", René Couanau, N° 961, première session ordinaire de l'Assemblée nationale, 1987.

[DDT 93] Mesures mises en œuvre dans le cadre d'un plan social, memento interne à la DDTEFP de l'Oise, 1993.

[DEC 89] "L'évolution des formations d'ingénieurs et de techniciens supérieurs", rapport de Bernard Décomps, juillet 1989.

[DEM 92] Rapport des travaux de la réunion de Nantes, commission "Industrie ressources humaines", rencontres "Demain l'Industrie", octobre 1992.

[DOL 91] "Diagnostic pour l'emploi, la formation, l'investissement — DEFI pour l'économie de l'Oise", Philippe Dôle, DDTEFP de l'Oise, Beauvais 1991.

[DOL 93] "Enjeux d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et de la formation professionnelle — Etude sur les bassins de Compiègne et de Noyon", Philippe Dôle, DDTEFP, Beauvais 1993.

[FIX 92] "Réver l'organisation, vivre l'informatique", D. Fixari, J.-C. Moisdon, B. Weil, Cahiers de Recherche du CGS, n° 4, Ecole des Mines de Paris, 1992.

[FO 93] Documents du 31° congrès corporatif national de FO métallurgie (supplémentes de la Voix du Métallurgiste de mars 1993), Dunkerque 1993.

[FRA 93] "La notion de métier", service emploi-rémunérations, direction des ressources humaines de France Telecom, 1993.

[FRE 91] "Sources statistiques sur l'emploi cadre", Nathalie Fretault, APEC 1991.

[GAD 92] "L'apprentissage par l'entreprise de la gestion prévisionnelle de l'emploi", Martine Gadille, Travail et Emploi, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Masson, n° 53, Paris 1992.

[GAN 92] "France : le choix de la performance globale", rapport de la commission "compétitivité française" présidée par Jean Gandois pour la préparation du XI° plan, La Documentation Française, Paris 1992.

[GEI 93] "Le syndicalisme est-il mort ?", Philippe Geiger et Romain Waller, Mémoire de fin d'études, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 1993.

[GUI 92] "Emploi et salaires — retard ou inertie ?", Pierre Guillen, UIMM, Paris 1992.

[HEL 92] "Entreprises, branches professionnelles, bassins d'emploi — Vers une gestion prévisionnelle des emplois", Valérie Hellouin, Centre Inffo Publications, Paris La Défense 1992.

[HEN 62] "Villes nouvelles et grandes entreprises — structure de la population", Louis Henry, Population, 1962.

[HEN 73] "Avancement, pyramides et carrières", Louis Henry, Population et sociétés, n° 63, 1973.

[HEN 90] "Cost cutting : How to do it right", Ronald Henkoff, Fortune, 9 avril 1990.

[INF 92] "La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences — Bibliographie", Centre Inffo Documentation, Paris La défense 1992.

[INS 92] Bulletin Mensuel de Statistique, INSEE, n° 5, mai 1992.

[IRI 89] "La logique de l'honneur — Gestion des entreprises et traditions nationales", Philippe d'Iribarne, Seuil, Paris 1989.

[IRI 90] "Le chômage paradoxal", Philipe d'Iribarne, PUF, Paris 1990.

[KER 90] "Pour une nouvelle conception des systèmes de gestion", Georges-Yves Kervern et Jean-Pierre Ponssard, Revue Française de Gestion, 1990(2).

[LEB 93] "Quatre hommes politiques découvrent le chômage", Eric Le Braz, Magazine Rebondir, n° 3, 1993.

[LEB 93] "SOCIAL — par ici la sortie", Alain Lebaube, Le Monde Editions, Paris 1993.

[LEF 93] "Le travail temporaire", Dominique Lefilliatre, Bulletin trimestriel de la Banque de France, mars 1993.

[LEM 93] "GPE dans les PME : attention danger ?", Frédéric Lemaître, Liaisons Sociales, n° 75, janvier 1993.

[LEV 87] "Créer des emplois vous avez dit créer ?", Michel-Louis Lévy, Annales des Mines - Gérer et Comprendre, mars 1987.

[LEV 91] "La gestion des ressources humaines", Michel Louis Lévy, Population et Sociétés N° 262, Novembre 1991.

[LEV 92] "De la politique de la population", Michel-Louis Lévy, Population et sociétés, N° 274, 1992.

[MAG 92] "Anarchie monographique et histoire totalisante", Jacques Magaud, Entreprises et histoire, 1992(2).

[MAL 91] "Gestion prévisionnelle de l'emploi", Louis Mallet, Editions liaisons, Paris 1991.

[MAR 89] "La flexibilité en Italie", Margaret Maruani, Emmanuèle Reynaud, Claudine Romani, Syros/Alternatives, Paris 1989.

[MAR 93] "Travaillons moins et mieux", interview d'Antoine Martin pour l'Express du 21 janvier 1993.

[MEN 92] "Scénarios de développement du systèmes éducatif — 1991 - 2000", Ministère de l'Education Nationale et de la Culture, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, Education et Formations, n° spécial, juin 1992.

[MER 91] "Gestion prévisionnelle des emplois et évolution des relations entre partenaires sociaux : à la recherche d'un paritarisme pertinent", Laurence Merlin, Développement et emploi, Clichy 1991.

[MER 92] "Economie et Industrie", Albert Merlin, Lettre trimestrielle de la Compagnie de Saint-Gobain, n° 68, décembre 1992.

[MIA 91] "Les chiffres clés de l'industrie", Ministère de l'Industrie et de l'aménagement du territoire, Dunod, Paris 1991.

[MON 92] "Le diplôme contre le chômage", Le Monde de l'Education, décembre 1992.

[MOU 92] "L'industrie française du textile habillement dans la perspective du marché unique européen", E.M. Mouhoud, E. Le Dantec, Y. Besançon, G. Podevin, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Service des Etudes et de la Statistique, étude pour l'Observatoire Européen de l'Emploi, novembre 1992.

[MTE 92/1] "Bilan de l'emploi en 1991", Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Dossiers statistiques du travail et de l'emploi, N° 80-81, septembre 1992.

[MTE 92/2] "L'Evolution récente du marché du travail", Services des études et de la statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, Premières informations, n° 283, juin 1992.

[MTE 92/3] "Les mouvements de main-d'œuvre dans les établissements de 50 salariés et plus au premier trimestre 1992", Services des études et de la statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, Premières informations, n° 298, septembre 1992.

[MTE 92/4] "Les mouvements de main-d'œuvre dans les établissements de 50 salariés et plus au quatrième trimestre 1991", Services des études et de la statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, Premières informations, n° 282, juin 1992.

[MTE 92/5] "Les préretraites en 1991", Services des études et de la statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, Premières informations, n° 287, août 1992.

[MTE 92/6] "Mesures d'accompagnement des restructurations : les bénéficiaires en 1991", Services des études et de la statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, Premières informations, n° 288, août 1992.

[MTE 92/7] "Premier bilan de l'intérim en 1991", Services des études et de la statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, Premières informations, n° 290, août 1992.

[NOR 77] "Le corps enseignant et l'évolution démographique — Effectifs des enseignants du second degré et besoins futurs", Alain Norvez, Travaux et Documents, Cahier n° 82, PUF, Paris 1977.

[OCD 84] "La productivité dans l'industrie — Perspectives et politiques", OCDE, Paris 1984.

[OCD 88] "Human resources and corporate strategy — Technological changes in banks and insurance compnies", OCDE, Paris 1988.

[OCD 90] "Principaux indicateurs économiques — statistiques rétrospectives 1969-1988", OCDE, Paris 1990.

[OCD 92] "Statistiques trimestrielles de la population active", OCDE, Paris 1992.

[OCD 93/1] "Prévention et réglement des conflits du travail", OCDE Diffusion générale 1993(8).

[OCD 93/2] "Principaux indicateurs économiques", OCDE, Paris 1993.

[PEC 92] "La gestion anticipée des compétences", texte des accords, documents de travail et exemples, Péchiney 1992.

[PEY 93] "Sommes-nous sous le règne d'un capitalisme idiot ?", interview de Jean Peyrelevade pour Les Echos, avril 1993.

[PIN 79] Rapport de la commission des finances, sur le projet de loi de finances pour 1979, "Education", Etienne Pinte, N° 571, première session ordinaire de l'Assemblée nationale, 1979.

[PLA 89] Rapport de la commission des finances, sur le projet de loi de finances pour 1990, "Education Nationale, jeunesse et sports — enseignement scolaire", Jean-Paul Planchou, N° 920, première session ordinaire de l'Assemblée nationale, 1989.

[POP 71] "Pyramides, statuts et carrières — avancement à l'ancienneté — sélection — avancement au choix", Population, 26, 1971(3).

[POS 92] Guide des règles de gestion des ressources humaines, direction de la communication, direction des ressources humaines, La Poste, 1992.

[POT 91] "Les formes atypiques d'emploi cadre", Cabinet Jean Pothier pour l'APEC, 1991.

[RAY 92] "La règle de droit : outil d'analyse de la relation salariale", Bénédicte Raynaud, Travail et Emploi, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Masson, n° 53, Paris 1992.

[REY 93] Rapport au Premier Ministre sur l'Etat de la France, chapitre "Industrie et PMI", Commission Raynaud, mai 1993.

[REY] "Les règles et l'incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard", Bénédicte Reynaud.

[RIV 93] "Rites, rituels, ritualismes", Séminaire Vie des Affaires, Claude Riveline, mai 1993.

[ROU 91] "Emploi - croissance - société", rapport de Guy Roustang pour le Commissariat Général au Plan, La Documentation Française, Paris 1991.

[ROY 79] Rapport de la commission des finances, sur le projet de loi de finances pour 1979, "Education — dépenses ordinaires", Jean Royer, N° 570, première session ordinaire de l'Assemblée nationale, 1979.

[SAL 92] "Modernisation des entreprises et Fonds Nation de l'Emploi", Robert Salais, Travail et Emploi, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, N° 51, 1992.

[SPE 93] "Jobs at risk", dossier, IEEE Spectrum Magazine, August 1993.

[TAD 92] Notes documentaires de la mission pour le Plan "les nouvelles armes du défi industriel — changer le travail", présidée par Dominique Taddéi et Benjamin Coriat, décembre 1991 et avril 1992.

[TAD 93] "Made in France — L'industrie française dans la compétition mondiale", Dominique Taddéi et Benjamin Coriat, Le Livre de Poche, Paris 1993.

[TEC 93] Etude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Technologia SA, (supplément de la Voix du Métallurgiste de février 1993), Paris 1993.

[THI 91/1] "La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences", Dominique Thierry, l'Harmattan, Paris 1991.

[THI 91/2] "Les informations de développement et Emploi", Dominique Thierry, N° 30 à 35, 1991.

[TRA 87] "Les projections démographiques", Actes du VIII° colloque national de démographie, Travaux et Documents, Cahier n° 116, PUF, Paris 1987.

[VIE 93] "Travailler pendant le chômage", Françoise Viel, Magazine Rebondir, n° 3, 1993.

[ZAR 92] "Cahier des charges de l'organisation qualifiante et flexible", Philippe Zarifian et Nahalie Aubé, Laboratoire Techniques, territoires et sociétés, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris 1992.

Furent en outre utilisés les bilans sociaux et les analyses de productivité que les industriels rencontrés nous ont confiés. Tous ne souhaitant pas que ces informations soient rendues publiques, nous ne pouvont donner leur liste ici.

Enfin, la presse économique quotidienne (Les Echos, La Tribune, Le Monde...) s'est révélée être une source précieuse d'information, en particulier quand les entreprises traversaient des circonstances trop difficiles pour nous recevoir.