

# *Cadres*

**CEP**

- LE STRESS DU TROP PLEIN  
ET L'ANGOISSE DU VIDE
- CONTRAT DE TRAVAIL  
ET AVENIR DU DROIT
- POUR UNE POLITIQUE DU TEMPS

**L'OUVRAGE ET LE TEMPS**

# Cadres **CFDT**

---

## ***La revue de l'union confédérale des ingénieurs et cadres.***

Directrice de la publication, Marie-Odile Paulet. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Auberge-Barré.  
Secrétaire de la revue, mise en pages, France Outil-Suffert.

47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19. Téléphone (1) 42.02.44.43.

Le numéro simple 80 F ; double 110 F. L'abonnement annuel 300 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées. Abonnement de soutien au prix de 3.000 F.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition UCC CFDT - Montage, impression : Imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin 62802.

# L'OUVRAGE ET LE TEMPS

N° 363

JUIN 1994

---

## Sommaire

---

- 3 Changer l'ouvrage, choisir le temps, par Marie-Noëlle Auberge-Barré
- 

### LE STRESS DU TROP PLEIN ET L'ANGOISSE DU VIDE

---

- 7 Chômage, moi? par Claudine Supiot  
10 Le cadre fusible, par Joseph Hamaide
- 

### CONTRAT DE TRAVAIL ET AVENIR DU DROIT

---

- 17 La corvéabilité des cadres?, par Alain Sauret  
21 Le droit du travail à l'ère post-industrielle, par Gérard Lyon-Caen
- 

### POUR UNE POLITIQUE DU TEMPS

---

- 33 Réduire le temps des cadres  
34 • Entretien avec Jean-Yves Chamard  
37 • Texte d'Alain Lipietz  
39 • Entretien avec Gilles de Robien  
42 • Entretien avec Dominique Taddéi  
45 Quand on aime on ne compte pas, par Pierre Vial
- 

- 49 Notes de lecture
- 

Photos: Pascal Niéto/ REA.

Dessins: Nathalie Abdelwahed (p. 34,37,39,42) - Jean-Louis Paulet (p. 48)



## Introduction

# CHANGER L'OUVRAGE, CHOISIR LE TEMPS...

**C**e numéro se situe dans la continuité du n° 360 «D'autres partages» et s'efforce d'apporter des éclairages sur le thème du temps de travail des cadres mais aussi de la signification du dit travail.

Des consultants, des juristes mais aussi des politiques et le secrétaire général adjoint de l'UCC prennent la parole. Nous verrons avec eux que la crainte du chômage qui ronge les cadres actuellement en emploi pèse lourdement sur leur comportement et leur temps effectif, que les politiques (enfin, certains) s'intéressent à la réduction du temps de travail - pour des raisons parfois diamétralement opposées -, que le droit du travail, qui s'applique au cadre comme à tout salarié, connaît et connaîtra des évolutions et qu'il convient de distinguer temps au service direct de l'entreprise et temps de formation, d'information et de culture.

Le temps... le cadre en activité n'a pas de temps, il aurait le goût de faire bien des choses mais les horaires démentiels qui lui sont imposées ou qu'il s'impose l'en empêchent radicalement. Le temps... le cadre au chômage en a trop et souvent il n'a pas plus le goût de faire. Combien de gens ont soupiré: «si j'avais le temps, je perfectionnerais mon anglais, j'accompagnerais les enfants dans les sorties pédagogiques, je visiterais le musée Guimet, j'écrirais un roman» quand leur temps était dévoré et ne font que traîner, regarder la télévision ou tourner comme un ours en cage quand leur temps disponible s'est démesurément allongé. On profite d'autant mieux du temps libre qu'il accompagne le temps contraint et non qu'il s'y substitue.

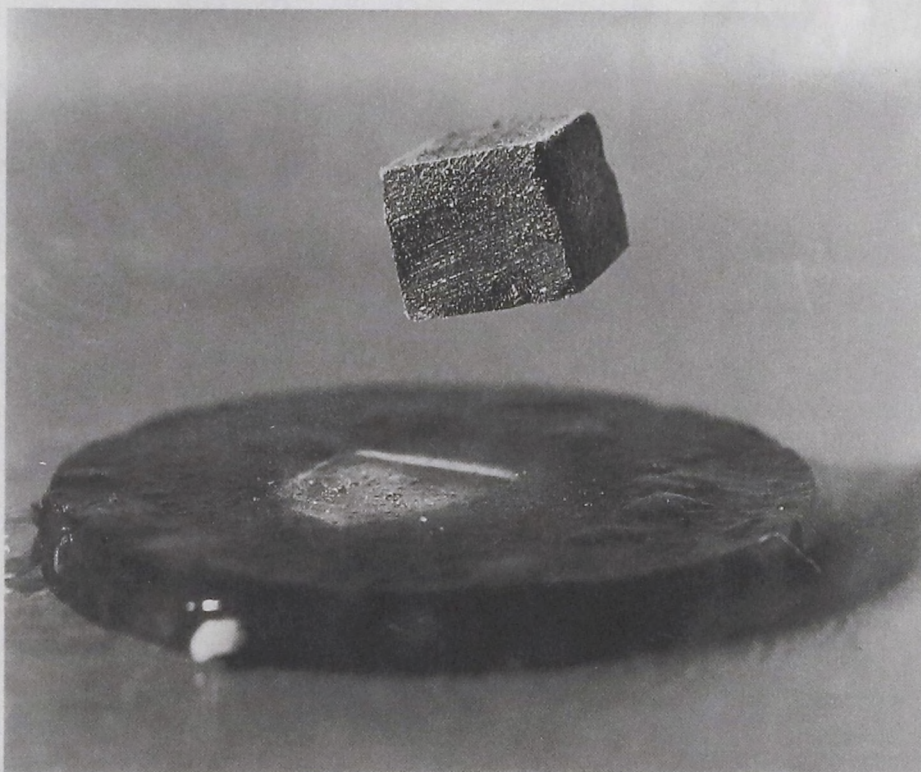
*Il faut donc plus de temps libre pour tous pour accompagner plus de travail pour tous. Il convient que temps de travail et temps de culture, temps de production immédiate et temps d'investissement personnel, temps donnant droit à rémunération directe et temps d'activités gratuites se répartissent plus harmonieusement, tout au long de la vie, et soient le plus possible, choisis: plutôt l'année sabbatique que le chômage de longue durée, plutôt des périodes de maintenance intellectuelle tout au long de la vie et l'acquisition continue d'une culture technique que l'accumulation de parchemins en début de vie en attendant de pouvoir entrer sur le marché du travail.*

*Il ne s'agit pas que «l'entreprise France» sombre dans la paresse mais bien au contraire qu'elle gère astucieusement l'ensemble des potentialités de ses ressources humaines, ce qu'elle est aujourd'hui loin de faire, en se montrant incapable de qualifier un pourcentage non négligeable de sa jeunesse, en réduisant à la portion congrue la vie non professionnelle de ses cadres de trente à quarante-cinq ans, en mettant à la réforme quasi systématiquement sa main-d'œuvre à cinquante ans...*

*Il y a bien longtemps que la CFDT entend «changer le travail», l'UCC entend «changer l'ouvrage» par une réflexion et des actions sur le travail cadre, plus souvent choisi et gratifiant mais aussi plus souvent dévorant voire destructurant que le travail contraint qui reste hélas dominant dans le quotidien de la plupart de nos contemporains.*

*Nous verrons que, lorsque Gérard Lyon-Caen, qui est opposé au «partage du travail», écrit «le travail de demain inclura nécessairement le travail pour apprendre à travailler et le travail pour s'adapter au changement du travail» il n'est en réalité pas très loin de Pierre Vial, qui est favorable à la réduction du temps de travail quand il dit «la diminution du temps passé quotidiennement permettra d'en consacrer plus à s'informer, à se former et à se cultiver». Simplement, l'un considère que le temps passé à la lecture de revues professionnelles et d'ouvrages scientifiques, à la participation à des conférences ou des colloques est un strict temps de travail alors que l'autre le place hors du temps directement consacré à l'entreprise, dans une sorte de no man's land entre travail et hors travail... Et où se situe la lecture de ces lignes pour les lecteurs, selon qu'ils sont responsables de relations humaines, permanents syndicaux ou adhérents de base?*

# ***LE STRESS DU TROP PLEIN ET L'ANGOISSE DU VIDE***



# Tous les jours, les institutions de Prévoyance protègent votre famille



Solidaires,  
transparentes, rigoureuses dans leur gestion,  
les institutions de Prévoyance protègent,  
aujourd'hui, en France, 1 famille sur 3 :  
maladie, incapacité, invalidité, décès.

**CTIP**

CENTRE TECHNIQUE DES INSTITUTIONS DE PREVOYANCE  
10, RUE CAMBACERES - 75008 PARIS

# CHÔMAGE, MOI?...

*Claudine Supiot, consultante, voit qu'aujourd'hui dans les entreprises, les cadres ont compris qu'ils n'étaient plus à l'abri du chômage, elle se penche sur les conséquences psychologiques parfois destructrices de ce constat.*

**I** l y a peu, les cadres étaient persuadés que le chômage ne les concernait pas, ou si peu: les entreprises s'arrachaient les jeunes diplômés, avec des salaires qui font rêver et la clientèle de l'APEC était composée, pensaient-ils, de l'inévitable (mais limité) contingent d'incapables, de malchanceux ou d'imprévoyants.

Le chômage était le lot des autres, ouvriers et employés, c'est-à-dire ceux qu'ils sont chargés d'encadrer. L'ajustement des effectifs entraînait dans leur mission: exigences de productivité, modernisation des équipements par le recours (ô combien séduisant) à l'automatisation et à l'informatique, aiguillon d'une concurrence débridée par l'ouverture au monde...

Un étrange clivage dans les esprits et les discours rendait le chômage justiciable d'un «traitement» spécifique, affaire de spécialistes chargés d'en atténuer les conséquences sociales et humaines. Il était l'inéluctable tribut à payer sur l'autel de la modernisation de notre appareil productif et les états d'âme restaient affaire de réflexion individuelle ou de cercles limités.

La tradition culturelle française, marquée par un profond fossé social

entre l'élite et les autres couches de la société offrait un cadre naturel à un tel système collectif de représentations, dont une des caractéristiques majeures était de permettre aux cadres d'évacuer de leur champ de préoccupations la réalité vécue du chômage et notamment l'énorme charge d'anxiété qu'elle engendre.

## Ça n'arrive pas qu'aux autres

La situation a bien changé:

. d'une part parce que l'ampleur globale du phénomène fait voler en éclat le mythe du retour au plein emploi du fait de l'amélioration des résultats des entreprises et d'une reprise économique; on sait désormais que les nécessités de la croissance détruisent des emplois,  
. d'autre part parce que la catégorie des cadres est aujourd'hui durement touchée.

Les effets s'en font sentir sur deux registres distincts:

Premièrement dans l'exercice des fonctions d'encadrement:

Ici sont concernés les cadres directement impliqués dans la gestion des effectifs et la mise en œuvre des plans

sociaux. Ils ont à affronter les mécanismes défensifs conscients et surtout inconscients qui se mettent en place dans le collectif dont ils ont la charge.

Les réductions d'effectifs et même leur seule perspective engendrent des effets pervers, qui anticipent en quelque sorte l'issue redoutée: les mécanismes de régulation informelle et les pouvoirs (d'ordre culturel) qui y sont attachés sont mis au service de la préservation de ceux qui les maîtrisent et qu'on peut appeler les «leaders de l'opinion interne». Ils instaurent dans la communauté de travail concernée une sorte de tri sauvage entre les «bons» et les «mauvais», qui exploite les fragilités des personnes et qui n'a rien à voir avec leurs capacités et compétences objectives: un véritable conditionnement s'opère, qui désigne ceux qu'il deviendrait «normal» d'exclure... Pour fonctionner impunément, un tel mécanisme doit opérer masqué: il s'agit notamment de cacher la violence importante, mais très psychologisée, qui le sous-tend.

## Une double contrainte

Dupe ou complice? Ces deux comportements se rencontrent chez les cadres qui ne veulent ou ne savent affronter l'irrationnalité et l'anxiété latentes dans de tels contextes.

Mais tous ceux qui - de façon consciente et responsable - s'y emploient se heurtent aux interprétations et aux rumeurs qui détournent le sens des actes posés pour gérer au mieux des situations difficiles. Ceux qui sont écartelés entre les politiques qu'ils doivent appliquer et leur impact sur le terrain se retrouvent dans un système de double contrainte dont ils font les frais sur le registre de leur équilibre personnel.

Dans tous les cas, le cadre représente l'autorité, désignée comme la source des maux: l'attend le rôle du

«mauvais objet» sur qui va se concentrer le jeu des projections négatives. Dans mes enquêtes, j'ai entendu l'exploitation qui est faite des effets de la pression aussi sournoise que réelle qui pèse alors sur eux. Lorsqu'elle se fait trop forte, les réactions qu'elle engendre de leur part échappent au contrôle conscient: certains manifestent des comportements régressifs ou réagissent en fonction des systèmes de défenses psychologiques qu'ils ont élaborés dans leur enfance. Ces comportements sont le plus souvent inadaptés. Ils servent d'accroche à des mises en causes sévères de la personne, ce qui évite de voir ce qui se joue au niveau collectif.

Deuxièmement dans le contexte créé par le chômage des cadres:

Les mécanismes évoqués ci-dessus fonctionnent bien évidemment entre les cadres eux-mêmes: il est désormais devenu évident que personne ou à peu près ne peut s'estimer à l'abri car l'ampleur du phénomène interdit de considérer qu'il ne concerne que les «mauvais» (c'est-à-dire a priori les autres).

## Une destruction spécifique

Plusieurs caractéristiques jouent de manière spécifique pour cette population et rend le chômage ou sa menace souvent plus déstabilisants et plus rapidement destructeurs encore que pour les autres salariés:

**Le climat de compétition et la valorisation de la performance individuelle** qui exacerbent les comportements de préservation. Entre fayotage et peaux de bananes, il n'y a plus place pour la solidarité. Par conditionnement mutuel, les cadres s'imposent horaires démentiels, surmenage, stress: tout signe de faiblesse (absence - maladie - erreur même peu grave) risque d'être

exploité par les petits copains. Ça passe ou ça casse...

**la nature du lien entre les cadres et l'entreprise:** le licenciement s'accompagne souvent du sentiment d'avoir été trahi (*j'ai fidèlement servi, je me suis investi et je suis jeté*)...

**l'importance de l'image de soi:** un statut social, un niveau et un style de vie, une formation parfois prestigieuse, autant d'éléments qui la fondaient et qui sont brutalement ébranlés par le licenciement. Il est très dérangeant de savoir qu'il y a des anciens des grandes écoles au RMI... comme il l'est d'affronter le regard des anciens collègues ou confrères lorsque l'on est chômeur. Des sentiments mêlés de doute, de peur, de honte, de haine parfois sont ressentis: ils sont difficiles à reconnaître en soi et à lire dans les yeux des autres. Toute l'économie de la personne, sur le plan psychologique, est à recomposer.

## Un potentiel de violence

Comme le dit Patrick Declerk, psychanalyste et ethnologue ayant particulièrement travaillé sur la population des cadres au chômage: *«La rupture du lien organique entre travail et identité engendre des choses très difficiles à vivre. Très vite apparaissent des comportements paradoxaux, ça se dégrade dans les petites choses et aboutit à une sorte de sabotage du projet profes-*

*sionnel; une agressivité subtile se développe, fondée sur le sentiment d'une trahison. La spirale négative s'enclenche: dévalorisation de soi, angoisse, actes manqués, pensée magique, dépression...»*

La perte d'emploi, ou sa simple éventualité, libère un potentiel d'agressivité que le travail normalement canalise: elle peut être orientée vers autrui, comme le manifeste la dégradation des comportements en entreprise ou retournée contre soi, sous forme de dépression, de conduites d'échec. Nous savons désormais que la société française va devoir vivre avec le chômage pendant un certain nombre d'années encore. Cela veut dire un climat relationnel particulier, lourd d'un potentiel de violence qui ne se coule pas dans les formes auxquelles notre histoire sociale nous a habitués.

Les cadres ne sont plus à l'abri; leur rôle et leurs responsabilités dans les entreprises les interpellent plus encore que les autres salariés. Il leur revient de prendre conscience de toutes les implications humaines du phénomène, faute de quoi les conceptions enthousiasmantes sur l'évolution du travail, les nouvelles formes d'activité risquent fort de rester à l'état d'utopies généreuses face aux dures réalités d'une société fracturée.

**CLAUDINE SUPLOT**

# LE CADRE «FUSIBLE»

## Au coeur des tensions internes de l'entreprise

*Joseph Hamaide, consultant, s'interroge ici sur les tensions auxquelles est soumis le cadre hiérarchique, coincé entre l'exigence de faire toujours plus avec moins, sur fond incantatoire de management participatif et la menace des plans sociaux pour les membres de son équipe et lui-même.*

**S'**il est question depuis un certain temps déjà du malaise des cadres, observations et analyses convergent pour en souligner l'actualité et l'importance. Phénomène significatif, en effet, les cadres hiérarchiques participent largement à la démotivation ambiante.

Après le relatif engouement des années quatre-vingts éprouvé vis-à-vis de l'entreprise comme instance de socialisation, c'est la désillusion, voire le désenchantement. S'il se vérifie dans la durée, comme il est probable, ce mouvement de désaffection sera un indicateur essentiel pour la stratégie des entreprises, le désarroi d'une partie des cadres servant d'analyseur de dysfonctionnements graves.

Quelle que soit la structure, le responsable se trouve en situation malcommode d'affrontements constants, il doit rendre compatibles des directives et injonctions souvent contradictoires, émanant d'instances de plus en plus lointaines, étrangères aux réalités quotidiennes de la mise en œuvre. Concilier les impératifs de rentabilité économique, de performance technique avec les réactions du terrain ou les stratégies

internes n'est pas de tout repos. Outre les qualités techniques que cela suppose, il faut y investir un maximum d'énergie et de talents personnels pour y parvenir.

Quoi qu'il en soit, les dirigeants augmentent la pression pour obtenir de leurs cadres adhésion sans faille et implication forte pour la réalisation des objectifs.

Mais les termes du contrat sont faussés. **Exit** le pacte tacite de réciprocité, hier encore de mise, dans le contexte culturel français tout au moins, entre l'entreprise et son encadrement. Aujourd'hui, en échange de l'investissement intensif imposé, rien n'est plus assuré: ni pérennité de l'emploi, ni perspectives claires de promotion.

Jusqu'à récemment les cadres étaient les applicateurs des plans sociaux. Cette fois, les restructurations, qu'il s'agisse de réduction de personnel ou d'écrasement des niveaux hiérarchiques, risquent de les toucher de plein fouet.

Plutôt que de s'appesantir sur le malaise des cadres pour en déplorer les méfaits, il s'agit brièvement de tenter tout à la fois:

- . d'en actualiser la perception,
- . d'en comprendre les principales raisons,
- . de dépasser les approches habituelles pour y répondre.

## Le paradoxe des opportunités

C'est bien connu, dans le contexte de concurrence exacerbée actuel, ce sont «les hommes et les organisations qui feront la différence». En clair, il est vital de pouvoir répondre rapidement et avec souplesse aux évolutions du marché. La complexité des pressions de l'environnement exige, à l'interne, des structures réactives et des fonctionnements flexibles. En conséquence, les entreprises ont besoin plus que jamais d'acteurs autonomes, d'équipes responsables. Il leur faut promouvoir des personnalités créatives, des unités vivaces développant des initiatives dans un réseau interdépendant.

D'une manière incantatoire plus qu'effective, on se réfère alors volontiers à la nécessité d'un véritable management participatif. Chacun, s'il le désire, devrait être à même d'y prendre toute sa dimension. Apportant ainsi sa pleine contribution à l'activité commune, il s'inscrirait alors dans une relation «gagnant-gagnant» satisfaisante pour tous. Il suffirait alors de manager les interactions.

Voilà la toile de fond des intentions déclarées. Parfois sur le ton dramatisant d'appel au sursaut pour éviter le naufrage collectif. Apparemment donc, des opportunités nouvelles sembleraient se présenter pour articuler les nécessités socio-économiques de l'entreprise et les aspirations individuelles à l'auto-réalisation.

En se situant au point de convergence de ces deux tendances, le cadre, surtout celui dit de proximité, devrait lui-même en tirer le meilleur

parti possible. Sa position d'intermédiaire, rendue plus délicate sans doute, devrait en sortir renforcée et prendre une autre dimension managériale, celle de la concertation. Sur la base de sa propre assise personnelle, il devrait pouvoir ainsi:

- . développer sa capacité relationnelle entre partenaires,
- . favoriser la cohésion d'équipe, la cohérence du travail,
- . faire jouer les différences comme autant de ressources,
- . évoluer avec le système organisationnel de l'entreprise,
- . développer des solidarités institutionnelles.

## Des contradictions démobilisantes

A l'expérience cependant, dans la plupart des cas, les réalités sont tout autres. Placé, de fait, au coeur d'un noeud de contradictions, le cadre se retrouve seul et démuni pour les résoudre. Technologies nouvelles aidant, il lui faut se soumettre activement à des normes de productivité et de performances de plus en plus élevées. En même temps, dans une logique dominante d'économie marchande, la qualité, exigence vitale, doit être assurée à tous les moments pour satisfaire le client, «celui qui nous fait vivre». C'est dire qu'au-delà de la mobilisation des énergies, l'implication personnelle des acteurs est, par cadre interposé, fortement sollicitée.

Par ailleurs le responsable d'une unité de travail doit être garant de la nécessaire cohésion sociale entre ses collaborateurs. Aussi les tensions internes ou conflits personnels non régulés doivent être étouffés car la haute hiérarchie les considère comme une source de déperdition d'énergie dommageable. Le cadre, rendu responsable de la détérioration du climat

social de son équipe, en est déconsidéré d'autant. Cependant les mentalités ont évolué, avec l'arrivée de nouvelles générations notamment, l'autorité hiérarchique ne peut plus guère s'exercer comme avant. Comme il est nécessaire d'obtenir, autant que faire se peut, l'adhésion du personnel aux objectifs, il n'est plus possible, sauf exception, de diriger à l'ancienne. Un commandement de type militaire n'obtiendrait au mieux que des attitudes d'exécutants justement dénigrées. A cet égard, l'entretien annuel d'appréciation, confirme, s'il en était besoin, le changement d'attitude préconisé. Il suppose des aptitudes à savoir établir, en face à face, une relation de confiance, celle-ci devant aboutir à une sorte de contrat satisfaisant pour les deux partenaires. Pour plus d'un cadre, c'est de toute façon un exercice difficile. Malgré l'aide de stages de formation appropriés et de supports formalisés, cet entretien est révélateur des contradictions qu'il doit négocier au plus serré. Enfin ses propres contraintes, la mise en œuvre effective des compétences, la réalisation des objectifs, le développement des potentiels individuels, le bilan des activités... les articulations cohérentes à établir relèvent du casse-tête.

## Un contexte déstabilisant

Déjà peu facilement compatibles entre elles, ces nouvelles modalités managériales sont rendues encore plus malaisées aujourd'hui par les réaménagements en cours.

Dans la plupart des grandes entreprises publiques ou privées, les vagues successives de restructurations de ces dernières années ont eu tendance à diminuer les effectifs et à réduire le nombre des niveaux hiérarchiques. Après les opérateurs, les responsables

de divers niveaux, y compris les agents de maîtrise, sont aussi atteints. Suivant une logique implacable de compétitivité et d'investissement en technologie de pointe, la gestion des ressources humaines consiste surtout à programmer des «plans sociaux» pour réduire le coût de la main-d'œuvre. Alors qu'il n'est plus lui-même assuré de sa propre pérennité dans l'entreprise, le manager doit répercuter au niveau de ses troupes, progressivement allégées, la pression de la direction pour «faire plus avec moins».

Après des années d'engouement pour l'entreprise perçue, à l'époque, comme creuset de culture et de valeurs, la désaffection envers le travail est en train d'infuser dans les mentalités. Comment parvenir à dynamiser les esprits? Longtemps sans doute encore, le travail rémunéré restera le seul lieu véritable d'intégration sociale. Cependant, chacun est amené à se demander si le redoublement des efforts pour répondre aux impératifs de rentabilité n'est pas une manière de sacrifier son propre devenir. S'exposer à la précarité de l'emploi en travaillant plus est une perspective peu soutenable pour un projet collectif, que tout responsable, pourtant, doit normalement défendre et promouvoir.

En position d'intermédiaire, le cadre-manager ne peut que ressentir à l'intime ces contradictions radicales et s'en trouver affecté:

. d'une part, il comprend, s'il ne les partage, les réactions et les appréhensions du terrain,

. d'autre part, il éprouve l'étroitesse de sa marge de manœuvre pour aménager humainement les directives reçues.

Dans ces conditions, mettre en place des mesures qui permettent à chacun de trouver ses motivations propres ou parler d'adhésion, de concertation, d'esprit d'équipe et de cohésion devient une gageure. De ce fait les techniques

de management ne sont pas d'un grand secours pour qui veut donner du sens à l'organisation humaine et à l'engagement de ses responsabilités propres.

### Le cadre «fusible»

Soumis à cette relative incohérence, le cadre opérationnel doit supporter les tensions fortes résultant de la confrontation au quotidien des différentes dimensions, personnelle, relationnelle, managériale et institutionnelle de sa responsabilité propre. Placé entre les dirigeants et les opérateurs, il a un rôle tampon. Dans l'ambiguïté permanente et l'incertitude ambiante, il doit assurer tout à la fois :

- . des modifications de fonctionnement constantes,
- . une solidarité avec la stratégie de l'entreprise,
- . un esprit de partenariat à l'interne comme à l'externe,
- . une écoute active de la réactivité du terrain,
- . des réorganisations pour ajuster la charge aux effectifs.

Dans cet imbroglio de sollicitations aussi diverses, toutes marquées par l'urgence, il n'est plus guère à même de discerner l'essentiel de l'accessoire. Plus que d'un malaise, il faudrait donc parler du désarroi des responsables intermédiaires et des cadres en contact direct avec les réalités du terrain.

### Des mesures insuffisantes

Bien des directions sont conscientes de ces difficultés. Par diverses mesures, elles cherchent à aider leurs responsables à les assumer dans les meilleures conditions. Elles élaborent et programment à leur intention toute une gamme de formations au management. Diverses théories dispensées pédagogiquement au cours de stages

de formation, prétendent d'ailleurs traiter de ce difficile équilibre entre positionnement personnel et impact de l'environnement, mais sans vraiment y parvenir.

Quels que soient l'école de référence et les concepts utilisés, il s'agit de repérer et d'analyser les comportements managériaux les plus pertinents à adopter. Parfois même on s'efforce d'aider à «l'affirmation de soi». Sensées équiper pour résoudre au mieux les contradictions, ces formations s'efforcent par-delà des apports théoriques (savoirs), de préconiser leur mise en œuvre (savoir-faire) et propose des points de repères dans les attitudes comportementales induites (savoir être).

Mais cette trilogie ne répond qu'à une partie des attentes et besoins. Au mieux, elles donnent le sentiment de disposer de techniques, voire de «ficelles» pour manœuvrer habilement au milieu des récifs et s'en sortir au mieux. Si l'on n'y veille, le «savoir être» en question risque de ne faire appel qu'à une approche quelque peu mécaniste et instrumentale de la relation à soi et à l'autre. Etre à même d'établir des relations adultes constructives est la condition première d'un management par projet. L'écoute, base de l'échange et du management, commence par une écoute de soi confiante et lucide. Il ne s'agit plus tant alors d'attitudes comportementales à améliorer, que d'accès à un autre niveau de sa propre personnalité qui permette par la suite de reconnaître et respecter celle des autres.

### Renforcer les personnalités ouvertes

Est-ce à l'entreprise de prendre en charge le renforcement de cette dimension personnelle, qui, fort heureusement, lui échappe en grande partie?

Si elle veut continuer à s'appuyer sur des relais souples, indispensables voire névralgiques, elle doit en tout cas s'en préoccuper. Parmi les directeurs de ressources humaines, il en est beaucoup qui sont conscients des enjeux. Ils savent d'expérience que la pression du haut ne peut suffire pour assurer la hiérarchie de terrain dans l'exercice de ses responsabilités propres, de plus en plus complexes. Certains se préoccupent de combler l'écart entre les discours et les réalités du management dit «participatif».

La mise en œuvre des compétences managériales acquises est soutenue par une nouvelle forme d'autorité plus intérieure. Par-delà les typologies simplificatrices des socio-styles et autres profils managériaux largement répan-

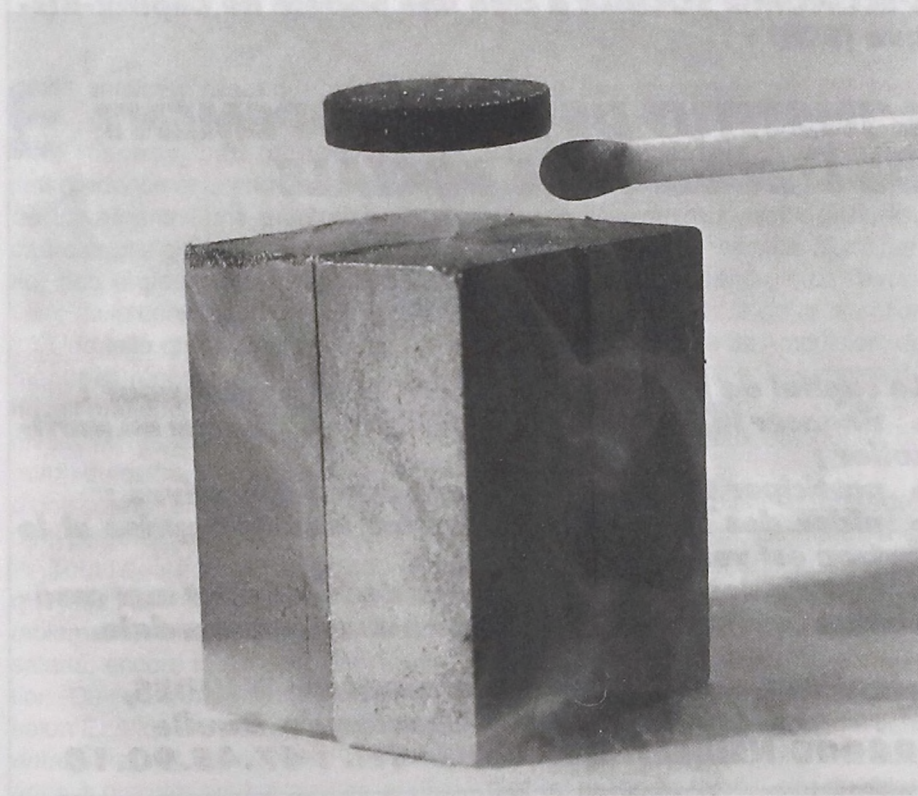
dus et modélisés, cette réaffirmation des identités personnelles dépasse les identifications rassurantes ou trompeuses.

Elle peut être la base en tout cas de relations constructives avec soi et autrui, de débats fructueux sans conditionnement normatif, de volontés renouvelées de servir et s'accomplir, de solidarités institutionnelles plus fondées, de perspectives pour donner du sens à l'action commune, d'éthiques managériales qui ne sacrifient ni à l'effet de mode ni au seul intérêt marchand.

Utopie? Peut-être! Mais enjeu vital pour les cadres comme pour l'entreprise, sans doute!

**JOSEPH HAMAIDE**

# **CONTRAT DE TRAVAIL ET AVENIR DU DROIT**



# **L'ÉCONOMIE SOCIALE,** **vous connaissez ?**

**Ce sont 1 200 000 salariés employés dans les coopératives, les mutuelles et les associations.**

**L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :**

- **les assurances mutuelles, (GMF, MAIF, MACIF, MAAF, MATMUT) ;**
- **les mutuelles regroupées au sein de la MUTUALITÉ FRANÇAISE ;**

**Ce sont aussi toutes les formes de coopératives et en particulier les scop.**

**Ce sont encore toutes les associations à caractère gestionnaire.**

**L'ÉCONOMIE SOCIALE a créé une Société de Capital-Risque (SCR) :**

## **L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE**

# **IDES**

**Le capital de l'IDES est de 97 MF. Il intervient pour :**

- **financer la création de coopératives, de scop en particulier ;**
- **participer au développement des coopératives ;**
- **aider des salariés à reprendre leur entreprise si le patron est vendeur ;**
- **fournir des capitaux de fonds de roulement aux associations qui ont une activité de nature commerciale.**

**Pour en savoir plus, s'adresser à l'IDES,  
139/141, avenue Charles de Gaulle  
92200 NEUILLY SUR SEINE - Tél. : 47.45.90.10**

# LA CORVÉABILITÉ DES CADRES ?

*Soumis en tout état de cause au Code du Travail et à la convention collective, le cadre trouve aussi sa protection dans son contrat de travail écrit dont découlent heures supplémentaires, forfait, non-concurrence et autres clauses, nous dit un orfèvre en la matière, Alain Sauret, avocat associé du Cabinet Jacques Barthélemy et Associés et spécialiste en droit social. Contrairement à une légende tenace, le cadre n'est pas par définition taillable et corvéable à merci... même si une évolution se dessine tendant à transformer un contrat de travail en contrat d'entreprise.*

**E**xercice périlleux que celui de dire si, du fait de règles particulières tissées peu à peu par la jurisprudence et la pratique, la relation de travail entre une entreprise et un cadre peut s'affranchir, en tout ou partie, des règles protectrices de la loi, voire de la convention collective.

Une telle question amènerait sûrement des réponses différentes, si l'on devait pratiquer l'exhaustivité, selon le niveau de responsabilité et de rémunération du cadre. Tel ne peut être l'objet d'une courte réflexion qui restera donc de type générique.

Tout le monde s'accorde pour dire que les cadres forment incontestablement une catégorie particulière de salarié, encore faut-il en cerner la notion. Du cadre supérieur, «*personne*», selon E. Alluson, «*qui, attachée à une entreprise, est appelée par ses fonctions à prendre ou à proposer, si elle*

*n'en a pas le pouvoir définitif, toute décision susceptible d'exercer une action sur l'évolution ou l'avenir à long terme de cette entreprise*», au chef de service, «*salarié responsable de la mise en œuvre, dans son service, d'une partie de la politique générale de l'entreprise, sous le contrôle de la direction générale*», on passe de l'impulsion, de l'initiative, à l'exécution. Les règles du droit du travail doivent-elles être les mêmes pour ces deux catégories de cadres?

Le cadre est un salarié assurant des fonctions de direction, de contrôle et d'autorité sur un personnel qui lui est subordonné, sachant qu'à partir des notions de formation, d'autonomie, de commandement, d'autorité, d'expérience, on peut arriver à des fonctions à dominante opérationnelle ou fonctionnelle, où la notion d'encadrement aura plus ou moins de force, voire de sens.

Au-delà de la variété des relations que relève le mot cadre, y a-t-il une protection du cadre? Quelle limite à cette protection? Ce sont deux questions auxquelles il faut essayer de donner une réponse.

#### I - L'importance du contrat écrit. Une protection pour le cadre

La pratique de la relation écrite s'est largement développée ces dernières années au point qu'on envisage difficilement aujourd'hui l'embauche d'un cadre sans contrat écrit, soit que le contrat soit atypique et c'est la loi qui impose l'écrit (contrat à durée déterminée - L.122.3.1 du Code du Travail, contrat de travail temporaire - L.124.4.3 du Code du Travail), soit que la convention collective en prévoit l'obligation et le contenu.

Dans le premier cas, l'absence d'écrit pourra conduire à la sanction pénale et à la requalification, par exemple du contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée.

Dans le second cas, la sanction ne pourra être que civile, l'absence de contrat écrit pouvant, dans certaines circonstances, profiter à l'une ou l'autre des parties.

Une directive européenne N° 91.533 CCE du 14 octobre 1991 impose aux employeurs de délivrer aux salariés un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou les descriptions sommaires du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire. Cette directive s'applique en France depuis le 1er juillet 1993. Même non traduite en France en droit positif, elle est opposable comme la pratique qu'elle a instaurée de la notification de toute modification que l'on veut apporter à la relation contractuelle.

Pour être en conformité avec les textes, l'employeur doit bâtir et proposer un contrat qui respectera les obligations de la directive (énumération supra), celles, complémentaires, de la convention collective, enfin celles qui feront la particularité de la relation avec le cadre (exemple: clause de fidélité, de délégation, de forfait, de non-concurrence), toutes clauses qui ne sont pas de plein droit opposables.

Qui mieux qu'un cadre, peut profiter de cette évolution générale qui conduit à une matérialisation poussée de la relation de travail au moment où elle se noue avec l'entreprise?

Si des jeux de clause existent dans les «modèles» utilisés par les entreprises, il faut prendre garde aux effets pervers du modèle tout fait, qui n'évolue pas nécessairement au gré des textes, de la jurisprudence ou même de l'intérêt de l'entreprise (au sens de l'intérêt commun des parties), enfin de la spécificité des fonctions.

#### A - La jurisprudence Raquin

Le retour en force de l'article 1134 du Code Civil, grâce au désormais célèbre arrêt Raquin a eu une conséquence très importante: la mort de fait, en cas de contentieux, de la théorie de la novation tacite. C'est d'abord dans la relation avec le cadre que cette dernière jouait: mobilité, évolution des fonctions, voire évolution de rémunération. On peut regretter que cet abandon nuise à la transparence des relations et soit une sorte d'accroc à un contrat qui demeure par nature à exécution successive, et est donc susceptible d'adaptations multiples sans mettre en péril l'essentiel de la relation.

Dans le même temps, le retour au principe civiliste de l'échange formel de consentement apparaît comme protecteur des intérêts du salarié. Cela nécessite un changement de compor-

tement de la part de l'employeur. Il doit prendre le soin de proposer un contrat adapté au départ. Il doit prendre garde de le faire évoluer ensuite. On peut, à cet égard, souligner l'influence anglosaxonne de la directive du 14 octobre 1991, qui impose un détail important dans les thèmes à aborder contractuellement même si certains relèvent, en France, le plus souvent, de la convention collective (exemple: primes, accessoires aux salaires). Le contrat devra rappeler la source qui ouvre le droit initial au salarié afin d'éviter le mélange des sources qui ouvrent au droit, cela étant préjudiciable à la clarté des relations entre employeur et salarié et à l'architecture de la relation individuelle.

#### B - Le contrepoint: l'article L.321.1.1. du Code du travail

Issu à la fois d'une réaction à la jurisprudence Raquin mais aussi de l'application de la directive précitée, l'article L.321.1.1. résulte de la loi du 21 décembre 1993.

Cet article prévoit qu'en cas de modification substantielle de la relation individuelle pour un motif non inhérent à la personne, l'employeur doit en informer son salarié. A défaut de réponse négative dans un délai de trente jours, la modification est opposable au salarié. Certes, cela laisse un délai de réflexion à l'intéressé, mais cela met un terme à la jurisprudence Raquin. La relation individuelle y gagne en clarté, en transparence. Elle y perd en pureté car elle revient sur l'application formelle de l'article 1134 du Code Civil et rend plus précaire le consentement, qui peut être à nouveau induit selon l'adage: «Qui ne dit mot consent».

Toutes les modifications qui auraient comme support un motif inhérent à la personne continueront à relever de l'échange effectif de consentement.

Qui mieux que le cadre peut profiter de cette embellie de la relation contractuelle qui permet de voir clair au moment de la création du lien contractuel, puis d'être acteur effectif de l'évolution de la relation contractuelle. Au-delà de l'écrit, quelle est la protection du cadre?

## II - Quelles limites à la protection?

### A - Le forfait

Une convention de forfait<sup>(1)</sup> est, par nature, dérogoire au droit commun. Elle doit néanmoins être plus favorable que l'application du strict droit commun. Pour ces raisons, la Cour de Cassation affirme régulièrement que le forfait ne peut être tacite. Il doit être contractuellement défini (Cass. Soc. 5 février 1992, Bonassa c/Montag et autres); même des présomptions graves, concordantes, précises ne suffisent pas. L'échange de consentement sur le fondement de l'article 1134 du Code Civil doit être expressément constaté. Dès lors, il est naturel que la Cour de Cassation conclue au fait que la qualité de cadre ne suffit pas à exclure le droit au paiement des heures supplémentaires dès lors qu'il n'est pas constaté l'existence d'un salaire forfaitaire comprenant le dépassement d'horaire résultant des impératifs de la fonction exercée (14 juin 1990, Theffo c/Cara, C. Soc. N° 285).

### B - Non-concurrence

Une convention d'entreprise ne peut imposer une obligation de non-concurrence directement, sans contrepartie, dès lors que la convention collective nationale de branche ne prévoyait que la faculté de non-concurrence, laquelle devait, au demeurant, être contractualisée (17 février 1993 CGA Cantal c/Melle Delort).

La clause de non-concurrence va figurer dans le contrat de travail.

## C - Dispense de préavis

Lorsqu'un salarié est dispensé d'exécuter son préavis, il a la faculté immédiate d'entrer au service d'une autre entreprise, fut-elle même concurrente de son précédent employeur (27 novembre 1991, C. Soc.) sauf clause contractuelle inverse.

Par contre, il commet une faute lourde à se livrer à cette activité alors qu'il reste «à la disposition» de l'employeur, même sans exécuter totalement son préavis.

Il y a donc difficulté à apprécier la réalité de l'obligation imposée par l'employeur. La prudence sera donc de mise dans de telles hypothèses.

En conclusion, on peut affirmer que la législation d'ordre public s'applique au cadre. Il en est ainsi de la durée

maximale hebdomadaire, du repos hebdomadaire, du paiement des heures supplémentaires (hors forfait l'incluant expressément).

Il est vrai que, dans la pratique, la législation sur la durée du travail peut être mal adaptée, eu égard à la nature des fonctions exercées, à la délégation accordée, à la notion d'objectif, lesquelles font penser que la relation s'apparente autant à celle du contrat d'entreprise qu'à celle du contrat de travail. Pour la satisfaction des intérêts réciproques mais aussi pour maintenir une protection dans l'organisation des relations, un système hybride reste probablement à inventer, à mi-chemin l'un de l'autre. Mais cela nécessite une autre réflexion!

**ALAIN SAURET**

(1) Sur la notion de forfait voir «la convention de forfait» par Alain Sauret dans la revue «Droit du travail» août-septembre 1993 (NDR).

### . Article 1134 du Code Civil:

«Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel, ou pour les causes que la loi autorise. Elles doivent être exécutées de bonne foi».

### . Jurisprudence Raquin

Chambre Sociale de la Cour de Cassation. Pourvois n° 84-41.902 et 84-41.903. M. Raquin et autre contre société anonyme Jacques Marchand. Arrêt n° 541.

En résumé: un salarié n'est pas réputé avoir accepté une modification substantielle de son contrat de travail simplement parce qu'il continue à travailler. «En cas de désaccord quant à la modification substantielle du contrat de travail, entre le salarié et son employeur, c'est à celui-ci, de prendre, s'il l'estime utile, la responsabilité de la rupture du contrat».

# LE DROIT DU TRAVAIL A L'ÈRE POST-INDUSTRIELLE

*Le droit du travail n'est pas un invariant et il évolue avec le travail. Ce dernier connaissant des bouleversements importants, il est légitime de s'interroger sur les conséquences de ces changements sur le droit. C'est ce que fait ici Gérard Lyon-Caen, professeur émérite à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne, qui a prononcé cette conférence à l'institut Ugo Sinzheimer de l'Université d'Amsterdam.*

1. Le droit du travail est-il commandé dans son évolution par l'état de la technologie? Y a-t-il un droit du travail correspondant au moulin à vent et à la marine à voile; un autre lié à l'essor de la machine à vapeur ou de l'électricité? Un droit du travail de l'énergie atomique? Plus précisément serait-il une formation juridique **transitoire** correspondant dans ses grandes lignes à l'expansion de la grande industrie et appelé à disparaître avec le déclin de celle-ci et la fin des concentrations humaines dans les usines, qui la symbolisaient?

A-t-il en un mot «**fait son temps**»?

Ou, en sens inverse, le droit - dont le droit du travail n'est qu'un rameau - est-il un système de régulation des rapports humains, vivant de ses propres techniques, pourvu d'une relative force d'inertie au regard des infrastructures, notamment des forces productives; évoluant certes, mais défiant les vicissi-

tudes économiques de son temps, parce que largement **intemporel**? Au demeurant n'était-il pas déjà constitué au temps de la république romaine? **Défie-t-il le temps?**

Il est probable que cette seconde analyse colle mieux à la réalité. Si elle est seule vraie, alors il faut dissiper une tenace illusion: on a cru que l'éclosion puis l'expansion de la grande industrie, du travail à la chaîne, de l'exploitation des ouvriers - et, en réaction, l'apparition des grèves, des syndicats, des conventions collectives - avaient façonné le droit du travail. Et on a cru que le terril de la mine et le haut fourneau étant effacés du paysage et remplacés par le robot conduit par un ordinateur, le rapport du capital et du travail allaient, dans la foulée, disparaître. Du fait que s'estompe la subordination d'une collectivité de salariés à un employeur le droit du travail ne pourrait subsister, avec sa fonction protectrice. On a ré-

pandu cette idée trompeuse. En somme on a confondu les transformations du **travail**, avec les transformations du **droit**.

L'homme fournit de moins en moins en simple exécutant une «force» de travail mais il échange encore une activité contre une rémunération et c'est un acte juridique.

2. Au demeurant, quelle validité accorder à une formule comme celle d'«**ère post-industrielle**»?

Le découpage de l'histoire humaine en ères successives est sujet à caution. Mais l'industrie (industria) c'est l'activité, l'ingéniosité, l'habileté et même, à la limite: l'invention! «Il y a mille industries pour faire plaisir à son voisin» dit Fénelon dans son *Télémaque*. Dans l'ancienne France, vivre de son industrie, c'était vivre de son savoir-faire. Parler dans ces conditions de fin de l'industrie est une pure et simple absurdité. On restera nécessairement **industrieux**, sinon **industriel**. Ce qui est démodé, c'est tout au plus le catéchisme des industriels et les hymnes des saints-simoniens... mais l'homme, roseau pensant, reste là. Il est vrai qu'on a sans doute trop morcelé le régime des diverses activités humaines. Travail intellectuel, source d'œuvres et d'inventions (donc de propriétés), opposé au travail manuel, tout d'exécution et de subordination. Travail indépendant, opposé au travail subordonné. Mais qui est réellement indépendant? Et le travail salarié n'exige-t-il pas, de plus en plus d'initiative, d'autonomie? Chacun va le répétant. La réalité de demain et même de ce jour, c'est l'**activité**. Moins de concentrations humaines, plus de travail isolé ou en petites équipes, sans doute. Mais on continuera à fabriquer du tissu et du courant électrique. Seul le rapport de l'homme à l'outil ou à la matière changera, comme il n'a cessé de changer au fil des temps historiques.

L'illusion est sans doute venue de ce que **les activités** traditionnelles et même nouvelles, au lieu de se dérouler sous nos yeux, **émigraient** vers d'autres régions du globe. Quelques sociologues ont alors cru que nos sociétés devenaient «post-industrielles», alors qu'il s'agissait d'une **nouvelle division du travail** et peut-être d'une nouvelle répartition des richesses. Notre époque est celle des «délocalisations», du déclin en Europe des industries traditionnelles, de l'industrialisation de l'Asie: c'est bien différent. La formule «ère post-industrielle» est en tout cas dépourvue de pertinence juridique.

3. Quoi donc de plus manifeste que ce double énoncé: l'**industrie** subsistera, même si la répartition, à la surface du globe, des laboratoires et des chantiers, est sujette à variations; **le droit**, dans son segment applicable à l'activité humaine, ne connaîtra pas d'éclipse, même si ses techniques, fruits de l'imagination des juristes, se modifient, s'enrichissent comme elles l'ont toujours fait. Il y aura encore des **droits** subjectifs, des **normes** encadrant ceux-ci, des **actes** juridiques facilitant les rapports sociaux. On éprouvera toujours la nécessité d'assurer la **sanction** de ces droits, donc de recourir à des **tribunaux**. On restera **responsable** des dommages causés à autrui. On prêterá ou emprunterá de l'**argent**. Le besoin subsistera d'une **activité humaine** créatrice de richesses.

Mais une double interrogation ne pourra être évitée et c'est cette double interrogation que masque la formule impropre de «droit du travail de l'ère post-industrielle»:

. Les grandes catégories juridiques utilisées en droit du travail demeureront-elles inchangées, figées, rigides, ou sont-elles en train d'évoluer? **Permanence** ou **changement des concepts**? (I)

. Dans la recherche de solutions à la crise d'un modèle centenaire, quelle part faire au rêve, à l'utopie; quelle part à la soumission aux réalités économiques? **Utopie ou réalisme?** (II)

C'est cette double interrogation qui servira de squelette à l'exposé.

#### I - La dialectique du changement et de la continuité

4. Le phénomène est de tous les lieux et de tous les temps. Certains concepts, certaines catégories juridiques, **entrent en décadence**; ils sont remplacés par les concepts et des catégories nouvelles. Exemple: le travail à domicile décline, le télé-travail surgit. D'autres techniques **demeurent** depuis les Romains tels l'échange ou la fraude mais (c'est là où gît la difficulté) leur utilisation, leur signification économique, leur portée sociale parfois **changent**. Le syndicat de la loi de 1884 subsiste dans les textes; est-il si évident que la réalité sous le vocabulaire soit bien la même qu'il y a un siècle? G. Vico, plus perspicace qu'Hegel ou Marx sur ce point, disait que l'histoire est faite de «**corsi**» et «**ricorsi**», de marches en avant et de retours en arrière, retours qui seuls permettent la reprise de la marche en **avant**. On s'appuie nécessairement sur les institutions traditionnelles, qu'on redécouvre si nécessaire, pour promouvoir des réformes. Voir les aventures de l'institution de la **fiducie** ou celles du concept de **prévoyance**. Sans qu'un bilan soit possible, il est possible, en prenant la mesure du contrat **individuel** (A) puis de l'action **collective** (B), de procéder au brassage actuel du changement et de la continuité.

#### A. Vicissitudes du louage de services

5. Le louage de services a traversé deux millénaires. On le retrouvera quand l'industrie lourde aura quitté nos rivages, tel qu'en lui-même l'éternité l'aura

changé. Trois transformations en profondeur sont toutefois repérables: il est en train de changer de **finalité**; il se **démultiplie**; son **critère** est frappé de péremption.

6. Le **changement de finalité** se fait, conformément à la vision de Vico, par un retour aux origines. On finissait par ne voir dans le contrat que la source du rapport individuel de travail, lequel était, comme tel, objet de la législation, laquelle à son tour tendait à reconnaître au salarié des droits. Le contrat de travail c'était le point d'application d'une législation «protectrice», qui permettait à la main d'oeuvre salariée d'exiger limitation de la durée du travail, repos hebdomadaire, congés annuels, salaire minimum, préavis et indemnité de rupture, etc. Or il avait été utilisé bien avant que la législation du travail ne fût élaborée, et utilisé à quelle fin? En vue d'**accéder à l'emploi**. On louait ses services pour un temps fixé à l'avance ou pour une durée indéterminée. L'employeur qui utilisait votre capacité de travail, la salariait, le salaire variant selon l'état du marché du travail et les capacités professionnelles de celui qui était embauché. Le contrat de travail est redevenu ce qu'il était, un louage de services, permettant d'accéder à l'emploi, même si les droits et avantages accumulés au fil des temps, étaient appelés à régresser, régressent déjà et quitte à être remplacés par des catégories nouvelles de droits, imprévisibles aujourd'hui.

7. La **démultiplication** est suffisamment connue pour mériter de longs développements. Elle permet d'adapter, de flexibiliser, de choisir le moule conventionnel en proportion des besoins de l'entreprise-employeur de faciliter l'accès à divers types d'emplois: contrats de mise à disposition par des sociétés d'intérim et autres prêts de

main d'œuvre, contrats inventés dans le cadre de la nouvelle politique de l'emploi et marqués du signe de la précarité: contrats d'adaptation, de qualification et autres contrats de travail «de type particulier» comme le contrat emploi-solidarité. Ce n'est pourtant qu'un regard jeté en arrière: le journalier se louait pour une journée; la saison scandait le rythme des embauches; l'apprenti était une figure médiévale. Après une période d'homogénéisation du rapport de travail, la course reprend vers la diversité et l'hétérogénéité.

8. Si l'on voulait ne retenir qu'une transformation majeure du contrat de travail, largement en cours et qui ira s'amplifiant, ce serait celle de son **critère** même, de ce qui l'oppose aux contrats utilisés par les indépendants avec leur clientèle: la **subordination** à un employeur.

Or la disparition programmée de l'industrie (au moins en Europe occidentale) jointe à l'expansion des «services», va rendre problématique l'état de subordination juridique. Le travailleur de demain ne sera pas un exécutant, obéissant aux ordres, plutôt un interprète de signes, d'images, de sons, dont on souhaitera au maximum l'initiative. Il travaillera plus en **laboratoire** (mot riche de sens caché) qu'en **atelier** ou en **chantier**. Dès lors sa prestation sera proche de celle d'un travailleur indépendant.

Ici il faut marquer une halte: si société post-industrielle il y a, ne serait-elle pas celle de l'effacement du lien de dépendance, de la fusion des activités professionnelles naguère opposées de travailleur subordonné et de travailleur **indépendant**? L'«essaimage», la sous-traitance, le travail d'un ex-salarié à son propre compte à l'ombre d'une entreprise, sont là pour annoncer les lendemains. Inversement l'avocat, le médecin travaillent de plus en plus dans le cadre d'organisations (cabinets, cen-

tres de soins) au sein desquelles, quoique indépendants dans l'exercice de leur profession, ils sont salariés. Des deux côtés les frontières s'estompent. Mais le louage du droit romain est tout prêt à accueillir pareille évolution. Après tout son héritier, c'est le contrat «de travail» - sans autre précision - sans qu'il soit dorénavant nécessaire de souligner «de travail dépendant». Une famille de contrats est prête à accéder à la vie juridique: les contrats d'activité professionnelle, avec toutes les modalités imaginables comme les multiples ventes sont venues s'inscrire dans l'échange initial d'une chose contre un prix. «Deviens ce que tu es», lançait Nietzsche à l'aube du siècle, le contrat de travail devient ce qu'il était déjà, selon sa dénomination, le contrat dont l'objet est le travail (l'activité) et non plus seulement ce qu'il n'a été que de manière toute contingente, le contrat portant sur le travail subordonné seul. Qu'importe le contenu de la prestation (chercher...). Qu'importe le lieu où elle est fournie (dans un village isolé). Qu'importe la durée du contrat (pour une journée, pour la vie). L'effervescence qui existe dans cette matière n'est pas annoncée et pour demain, elle est visible sous nos yeux. L'imagination des acteurs de la vie économique a été féconde, les techniques juridiques utilisées dans le domaine de l'emploi n'ont plus qu'une ressemblance vague avec celles des années trente, des années cinquante, des années soixante-dix. Mais parce qu'il a changé, le contrat de travail a pu simultanément survivre, demeurer. **Le droit est en même temps moyen de conservation et moyen de transformation des rapports sociaux.**

#### B. Nécessité de l'action collective

9. L'analyse peut se poursuivre sur un plan différent, celui où le droit du travail précisément s'écarte du droit commun

(*Common law* - droit civil), celui de l'**action collective**. Là, pour beaucoup est la crise majeure. L'action collective frappée de péremption aurait fait place à l'individualisme.

Il semble bien que seule la concentration de main d'oeuvre que favorisait l'industrie puisse expliquer l'action collective ouvrière: le paysan est un solitaire, le commerçant est un solitaire. L'industrie automobile, la construction navale, la mine de charbon avaient entraîné le rassemblement en un même lieu d'un personnel nombreux et au surplus mécontent de son sort (longues journées de travail, insécurité, paye insuffisante). D'où spontanément, était née l'organisation: le **refus collectif de travail**, qui est sa forme embryonnaire, le **syndicat** plus structuré, accumulateur d'expériences, pilote de l'action, le **contrat collectif** enfin qui est la technique juridique la plus innovante. Est-ce que tout cela n'est pas menacé de caducité? Certains pensent que oui: ce serait le sens des lois Thatcher, ce serait l'effet du retour à une économie encadrée par ces seules lois du marché.

10. La réponse ne saurait ignorer toute nuance. Que le temps de Germinal soit révolu, que Jack London et Steinbeck intéressent plus l'historien que le juriste, cela ne saurait faire de doute. Non seulement la grève est en régression dans tous les pays qu'on appelait naguère industrialisés mais le syndicalisme y connaît une crise qui n'est sans doute pas épisodique. Seule la convention collective sauve la mise, parce qu'elle est un outil commode pour gérer les adaptations et qu'elle est même devenu l'instrument d'une négociation de concessions, qu'elle est donc utilisée par les directions contre les organisations syndicales. Néanmoins le constat n'est pas celui de la mort brutale de l'action collective. Même une écono-

mie dominée par les services ne paraît pas pouvoir y échapper. Pronostiquer le retour à un strict individualisme parce qu'il n'y aura plus que des friches industrielles n'est pas justifié. Plus conforme à ce que nous avons sous les yeux est le scénario suivant: les groupements professionnels ne peuvent manquer de subir l'air du temps, le syndicat, mot chargé d'histoire passera le témoin à un autre modèle d'association même si le nom reste inchangé. Le consumérisme montre que l'action de groupe reste un mécanisme nécessaire. Les arrêts collectifs de travail comme modalités de défense des intérêts professionnels sont déjà considérés comme inadaptés, inefficaces, désuets. Les hommes au travail trouveront d'**autres moyens** de se faire écouter et d'influencer les décisions prises par les dirigeants: on retrouvera le boycott, la mise à l'index, les actions «économiques» en liaison avec les consommateurs. L'homme est un lutteur ou n'est plus un homme.

A ce point de l'exposé, le droit du travail à l'ère du **déclin en Europe des industries traditionnelles** (formule qu'on préférera à «ère post-industrielle») ne peut être caractérisé que par la formule: le changement dans la continuité. Les hommes n'ont jamais cessé d'inventer des moyens nouveaux de se grouper et de défendre leurs intérêts. Le temps suspend actuellement son vol. Il existe, pourrait-on dire, un patrimoine en deshérence: la valeur de l'héritage n'est pas discutable, mais les héritiers sont encore inconnus (certains sont inconnus, d'autres se font déjà connaître telles les coordinations, la négociation transfrontalière au sein d'un groupe, l'annonce du printemps par la grève d'Air France).

De toute manière la crise d'un modèle est patente. Par quoi sera-t-il remplacé?

## II - La dialectique du rêve et de la réalité

Certains rêvent d'une société où l'on travaillera de moins en moins, où la malédiction biblique du travail-punition laissera la place à un dogme différent: **la religion de la fin du travail**? D'autres sont sensibles aux réalités économiques: le droit du travail pourra-t-il se maintenir dans le cadre de l'Etat nation? ou suivra-t-il l'élargissement du marché, aux dimensions du monde? **La mondialisation du droit du travail ne guette-t-elle pas nos enfants**? La première formule est celle de l'utopie, la seconde est celle de la réalité.

### A. La religion de la fin du travail

11. Tous les mécanismes seraient en place pour que l'homme n'ait plus besoin de travailler. L'ère post-industrielle rime alors avec le déclin du travail, l'homme n'ayant plus qu'à entretenir, surveiller, contrôler, à l'extrême rigueur réparer... Le travail physique lui-même serait condamné. Certains prophètes en ont fait leur religion. Le travail est déjà un bien rare: le chômage croît inexorablement, irréparablement. Et si le travail n'était plus une nécessité? Si l'homme futur était prêt à échapper à la malédiction millénaire? Certains dessinent les traits d'une société du loisir où le travail ne serait plus qu'un passe-temps comme un autre... le temps de voir que les machines fonctionnent. En d'autres temps on a pu appeler de ses vœux la croissance zéro. Il y a eu un ministère du temps libre. Certains rêvent des bergers de Virgile.

Si on se laissait aller à ces rêveries dérivées du droit à la paresse de Lafargue, on tomberait un matin du lit et l'on découvrirait la réalité: nous travaillons moins mais d'autres, ailleurs et à notre place, travaillent dur. Et la richesse lentement fuit vers eux, vers l'Asie lointaine, vers les rives du Paci-

fique. Les sociétés ex-industrielles sont devenues des sociétés de rentiers, mais de rentiers dont la rente financière lentement fond; des sociétés en friche, en voie de paupérisation accélérée car qui à la longue paiera la rente?

Les phénomènes de **délocalisation** sont là pour montrer qu'il existe ailleurs des amateurs de travail et que les capitaux vont vers eux puisque aussi bien ces «amateurs de travail» ne sont plus bienvenus dans les grandes métropoles de l'Europe occidentale. L'ère prétendument post-industrielle n'est que l'ère des **transferts** d'industrie, comme il en est apparu à plusieurs reprises dans l'histoire. Transferts des capitaux parce que rejet des travailleurs immigrés à bas salaire dans toute l'Europe: les deux sont liés.

12. Une thèse plus modérée voudrait nous convaincre, non pas que le travail en général est une nécessité d'hier, mais au moins que nous travaillons trop, que c'est là la raison du chômage et qu'il faut travailler moins en **partageant** entre tous les emplois **disponibles**. Il faut s'y arrêter.

Faisons observer liminairement qu'on se donne ainsi deux évidences: on admet qu'il existe «**des emplois**» constituant une sorte de bien collectif alors que personne ne sait très précisément ce qu'est un emploi, a fortiori qu'il y aurait à un moment donné une masse quantifiable des emplois **disponibles**, comme il existe dans un magasin des articles à la disposition des acheteurs; on admet, de plus fort, que l'acte de **partage** soit ici à sa place, alors que le partage suppose que plusieurs personnes soient ensemble déjà co-titulaires d'un bien ou d'un droit, le partage opérant la substitution de droits divis, à des droits indivis **préexistants**.

Plus généralement on transpose une technique faite pour les choses à des activités. Or le travail n'est pas une

marchandise. On ne peut ni admettre qu'il soit **commun** à plusieurs personnes, ni qu'on puisse le découper en tranches, comme on divise un champ, amputant la part de l'un pour constituer la part de l'autre. On ne peut même pas raisonner sur des heures de travail et affirmer que si les heures de travail de Pierre sont réduites celles de Paul seront augmentées - ou plutôt que si les heures de travail de Pierre sont diminuées, il sera possible d'en attribuer à Paul sans travail, bref de l'embaucher - il ne sait pas faire ce que faisait Pierre. Il est infiniment plus probable que si réduction de la durée du travail il y avait, si Pierre travaillait moins, il y aurait moins de travail en amont (chez les fournisseurs) et en aval (chez les clients) et que Paul non seulement ne trouverait pas d'embauche, mais risquerait fort - s'il se trouvait avoir un emploi chez ces fournisseurs ou chez ces clients - d'être licencié.

Si le mot d'ordre de partage du travail reçoit quelque écho dans les milieux économiques c'est qu'on y voit un moyen moderne de **diminuer les salaires**, d'améliorer la productivité, de mieux rentabiliser l'entreprise. Est-ce bien l'objectif?

13. Concrètement la formule partage du travail vise à rendre **les salariés collectivement débiteurs d'une dette d'emploi à l'égard des chômeurs**, tend à les culpabiliser d'une situation qu'ils n'ont pas voulue et dont ils ne sont pas responsables. Plus concrètement même, ce partage du travail n'est qu'une **redistribution du revenu salarial**. Par la mise en chômage **partiel** de salariés actuellement au travail on prétend libérer un nombre suffisant d'heures de travail pour recruter à temps **partiel** des chômeurs actuellement sans travail, le tout, à coût nul. N'est-ce pas déjà ce qui se fait? Le chômage partiel s'accroît, parallèlement le «traitement social» du

chômage vise à procurer un petit revenu d'activité à ceux qui n'avaient qu'un revenu de remplacement.

Telle est la réalité derrière la formule. Les résultats acquis parlent d'eux-mêmes.

14. Juridiquement du reste la décision d'embaucher est une libre décision du chef d'entreprise. Il peut s'engager à réduire la durée du travail mais vis-à-vis de qui prendrait-il l'**engagement** juridique d'**embaucher** consécutivement à la réduction de la durée du travail? Quelle sanction pourrait s'abattre sur lui, si on découvrait qu'**embauche, il n'y a pas eu**? Que devient la liberté d'entreprise? Mais embauche y aurait-il eu, ce que le chef d'entreprise ne peut certainement pas promettre, c'est de **ne pas licencier**. Qui l'empêchera de revenir, quelques mois après les embauches, devant les représentants du personnel et de leur dire que les comptes se sont encore détériorés et qu'il lui faut à nouveau «présenter un plan social» (formule moderne qui évite d'avoir à utiliser le mot licencier). Personne ne pourra le contraindre à garder à son service ceux à qui la diminution des horaires de travail avait ouvert les portes de l'entreprise. La réduction de la **durée** du travail peut être, et a été, une revendication légitime des salariés, elle ne doit pas, elle ne peut pas être associée à une mesure positive en matière d'**emploi**: ni à une promesse de ne pas licencier, sans valeur, ni à une promesse d'embaucher, sans force juridique.

15. Chaque fois qu'on a diminué la durée du travail cela a coïncidé avec une remontée du chômage, par exemple en 1982. L'histoire du capitalisme s'inscrit en faux contre le raisonnement sous-jacent: le travail des uns (la création d'entreprises par les uns) fournissant toujours du travail aux autres (fa-

vorisant la création d'entreprises par les autres). C'est parce qu'il y eût des armateurs et des marchands aventuriers qu'on eût besoin de tisserands pour faire les voiles ou de charpentiers pour construire les navires. Le travail toujours a appelé le travail. Pourquoi cela cesserait-il d'être vrai? La réduction de la durée du travail peut être nécessaire pour atténuer la peine des hommes, son aménagement, pour faciliter la gestion des entreprises, en faire un moyen de créer des emplois demeure une illusion majeure.

Au surplus, admettrait-on qu'une réduction drastique de la durée du travail susciterait un courant d'embauches, quelle preuve que ces recrutés seraient réellement et utilement employés? Il y aurait comme on le voyait dans l'ancienne URSS un sous-emploi généralisé, des chômeurs camouflés, percevant un salaire minime, à ne pas faire grand-chose d'utile. Et c'était de la sorte que l'économie soviétique, en pleine expansion du temps du «stakanovisme», s'était lentement bloquée: parce que chacun avait un «emploi» mais ne travaillait plus.

Le partage du travail est un point de vue idéologique, un vœu qui appelle le respect comme tout dogme religieux ou comme toute attitude morale (le saint partage son manteau avec celui qui a froid), ce n'est pas un avenir pour le droit du travail parce que ce n'est pas un acte de sagesse économique. L'homme politique courageux devrait dire: travaillons plus, inventons de nouveaux besoins, de nouveaux produits, de nouveaux services - pour venir à bout du chômage.

16. La part de vérité que contient cette esquisse, à l'usage d'une société qui aurait cessé de rechercher des manœuvres pour faire fonctionner une industrie lourde disparue, d'une société à l'économie plus dispersée et plus fine,

c'est que le travail sera appelé à incorporer sans cesse plus de **matière grise**, à être qualitativement plus riche, mieux, ne pourra plus se limiter à **une activité directement productrice**.

Le travail de demain inclura nécessairement le travail **pour apprendre à travailler** et le travail **pour s'adapter** au changement du travail. Et le droit de cette société déjà visible sous nos yeux sera donc autant que le droit des rapports de production, le droit de l'éducation, de la formation et de l'adaptation professionnelle.

La vie de travail sous nos yeux déjà se divise en trois périodes. D'abord on apprend. Puis on crée. Enfin on enseigne aux plus jeunes. Trois périodes soudées entre elles successives ou alternantes et qui appellent toutes trois une rémunération appropriée y compris la première. De ce fait, il faut s'habituer à voir l'usine ou la fabrique remplacées par le laboratoire et l'amphithéâtre. Et l'économie de demain dirigée par les «capacités».

## B - Mondialisation du droit du travail

17. On ne peut passer sous silence une réalité qui caractérise cette société dans laquelle nous sommes déjà entrés, cette société où l'avenir est lisible dans le présent et qui déteindra sur son Droit. Alors que le droit du travail d'hier, et encore parfois d'aujourd'hui, est partie du droit national (droit du travail français, allemand, néerlandais), même si par un effort presque séculaire, les conventions internationales tendent à imposer une certaine conformité des règles, celui vers lequel nous voguons sera résolument un droit **mondial**: mondial et non plus seulement **international** (droit du travail dans les groupes mondiaux et non plus droit du travail des Etats et les conventions entre Etats). Non pas que le droit national soit devenu entièrement caduc, par cer-

tains côtés on y revient, ne serait-ce qu'à travers le principe équivoque mais à la mode, de **subsidiarité**, mais ce qui reste du droit de chaque Etat se développe en **considération de la mondialisation des entreprises et des marchés**, de la mobilité des capitaux et des hommes. Là est le fait majeur qui s'impose au législateur, au juge comme aux partenaires sociaux. Et on ne peut raisonnablement penser que les choses cesseront de se développer dans cette direction.

La société économique devient une société mondiale, le marché un marché mondial. Les grands groupes mondiaux qui en assurent le fonctionnement échappent déjà par mille moyens aux contraintes imposées par le droit des Etats. Et c'est paradoxalement vrai, même pour les sociétés fondées par l'Etat lui-même où celui-ci détient encore une part importante en capital.

Les problèmes juridiques que soulèvent les hommes qui travaillent à Hong-Kong comme à Rotterdam, à Los Angeles comme à Tokyo, pour le compte de Mitsubishi, d'Unilever, de General Motors ou de Daimler-Benz, sont largement des problèmes inédits, à peine éclos, dont on peut seulement égrener quelques modules. Là est un des défis jetés au juriste.

On en voudrait donner seulement deux exemples, la matière étant encore en état de fusion.

18. Qu'est-ce qui relèvera de la compétence des règles mondiales (celles du GATT par exemple), des règles d'organisations continentales (celles de la CEE), des règles étatiques, des règles régionales, des règles d'entreprise dans l'organisation du travail salarié? Y a-t-il aspiration vers le haut, de telle sorte que le sort d'un salarié du textile dépendra pour l'essentiel des accords conclus au sein du GATT? Ou la nouvelle tendance à la subsidiarité est-elle ap-

pelée à l'emporter, chaque difficulté juridique devant être résolue au plus bas possible de l'échelle des normes? Peut-être à l'échelon de la négociation d'entreprise? Autrement dit, qui aura dorénavant **compétence** normative parmi les multiples échelons concernés? Et si des compétences concurrentes se multipliaient, qui trancherait entre normes contraires?

On saisit d'emblée le péril grave dans lequel se trouvent plongés les travailleurs: ils ne sont pas représentés auprès des **centres de pouvoir économique** mondiaux décisifs, alors que les Etats le sont quant à eux déjà mal. Y a-t-il jamais eu une demande des confédérations mondiales de salariés d'être représentées dans les négociations du GATT ou auprès du F.M.I.?

L'esprit internationaliste soufflait sur le mouvement ouvrier à sa naissance. La dimension mondiale des problèmes sociaux échappe à tous les travailleurs d'aujourd'hui. Un chauffeur routier voit son sort se décider à Bruxelles, celui d'un salarié du textile dépend des négociations du GATT. Un éboueur de Palerme est intéressé dans la lutte des autorités régionales contre la Maffia. Dans le cadre de la communauté européenne le même flottement dans l'attribution des compétences est perceptible. Où commence, où s'arrête la compétence exclusive de la Communauté, les zones où règne une compétence concurrente, celles où il est interdit à la Communauté de pénétrer? Depuis le traité de Maastricht le paysage est plus tourmenté encore qu'il ne l'était.

Poursuivons: quelle sera dans la situation du salarié la part des règles autonomes (ou internes) des groupes mondiaux et celle des règles hétéronomes (parmi lesquelles les lois des Etats)? On voit déjà les multinationales donner à leur état-major un statut complet, leur permettant ainsi d'échapper aux **lois** du travail du pays où ils se

trouvent provisoirement occupés, comme à la **juridiction** des tribunaux de ces pays. Le contrat de travail international, car c'est de lui qu'il s'agit (et il tend à devenir le modèle presque unique) sera-t-il un contrat sans loi? Le litige individuel du travail un litige sans tribunaux? La principale source du droit applicable aux rapports de travail sera-t-elle le livret interne du personnel, au moins pour le personnel stable faisant carrière dans l'entreprise mondiale? Voilà le premier type de problèmes juridiques pour le droit du travail de demain.

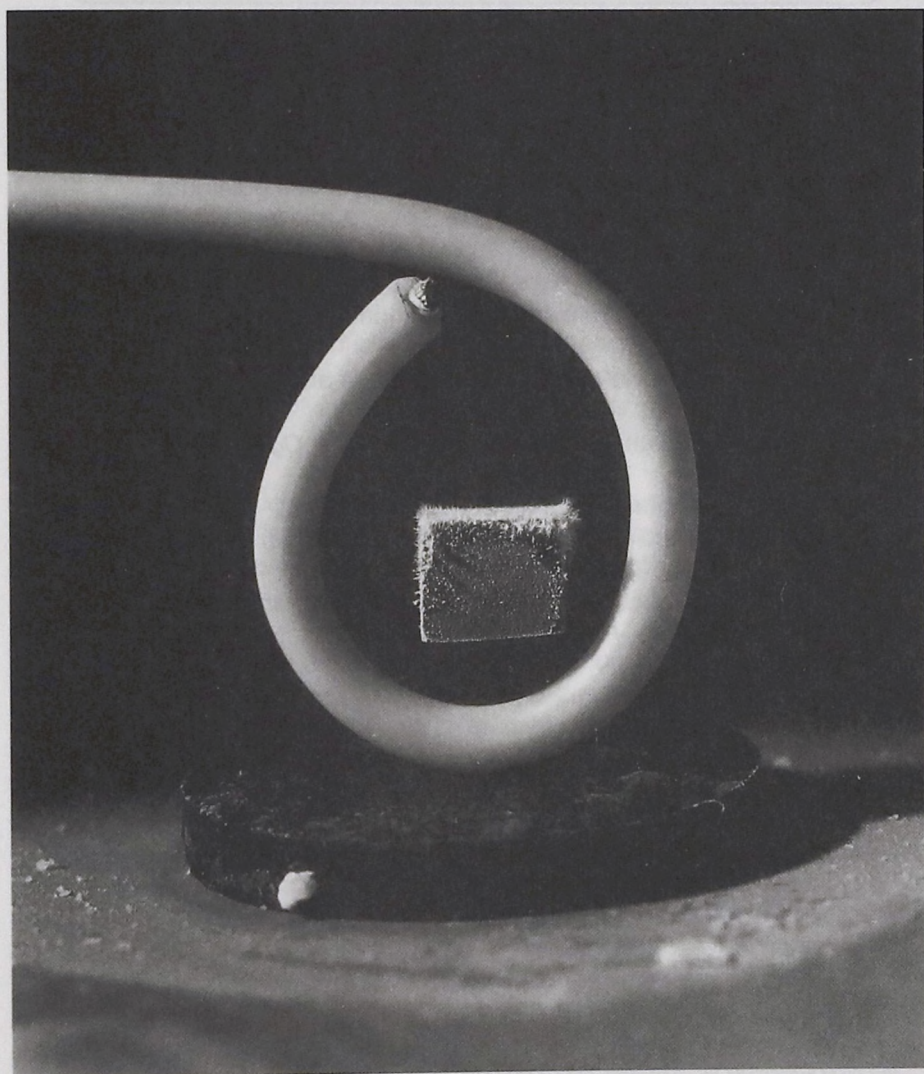
19. Plus modestement la discussion juridique fait surgir de nouveaux concepts: comment ignorer à l'heure présente, comment ne pas mettre à la première place demain, ces problèmes juridiques qui ont nom **loi applicable** au contrat de travail international, **règles de mobilité** au sein d'un groupe, régime du **détachement** et de l'**expatriation**, distinction des salariés régis par les normes internes du groupe et de la main d'œuvre recrutée localement, concertation préalable à la **délocalisation** des établissements, **information** et organisation des salariés au sein du groupe employeur, **négociation collective** internationale? Ils ne sont pas radicalement inconnus mais, de curiosités juridiques, ils accèdent au statut de techniques juridiques essentielles.

20. Arrêtons là ces propos: l'industrie lourde concentrée c'était aussi l'application du droit du travail de l'Etat sur le sol duquel cette industrie était implantée, de la loi du lieu de travail. L'activité économique non localisée qui utilise satellites, ordinateurs et télématique ne peut plus coïncider avec l'application d'un droit confiné dans des frontières et qui véhicule des contraintes dont certaines (pas toutes) méritent d'être réexaminées. Le droit du travail de la société post-industrielle c'est le droit de l'**«Umwertung»** c'est-à-dire du bouleversement des valeurs. Les juristes de demain devront s'y faire: non pas rejeter les catégories et les concepts juridiques polis par les ans mais y découvrir de nouveaux sens, les employer à nouveau escient. Aller jusqu'à l'**inversion des valeurs** ou tout au moins jusqu'à la **réévaluation** de chaque règle de droit. Pourquoi parle-t-on plus volontiers de rémunération que de salaire? Pourquoi plan social a-t-il supplanté licenciement collectif?

Sous cette réserve importante il n'existe aucune raison de penser que le droit du travail - qui a toujours été un perpétuel mutant - soit voué au sort des dinosaures.

**GÉRARD LYON-CAEN**

# ***POUR UNE POLITIQUE DU TEMPS***



31

# *futuribles*

REVUE MENSUELLE D'ANALYSE, DE PREVISION ET DE PROSPECTIVE

Unique revue de prospective en langue française à caractère réellement interdisciplinaire, *futuribles* analyse chaque mois ce qui peut advenir (les futurs possibles) et ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies) vis-à-vis des grands défis du futur.

*Sous la direction d'Hugues de Jouvenel*

## **Au sommaire des derniers numéros**

- Les sciences sociales face à la drogue, *P.Kopp, M.Schiray* ..... n°185
- Géopolitique de la drogue. Les contradictions des politiques de "guerre à la drogue", *A.Labrousse* ..... n°185
- Les filières-stupéfiants : trois niveaux, cinq logiques. Les stratégies de survie et le monde des criminalités, *M.Schiray* ..... n°185
- Macro-économie de la drogue dans les pays andins, *P.Salama* n°185
- La complexité de l'univers de la toxicomanie, *A.Ogien* ..... n°185
- Au-delà de la solidarité. Les fondements éthiques de l'État-providence et de son dépassement, *P.Van Parijs* ..... n°184
- Le revenu d'existence. Un moyen essentiel pour sortir de l'impasse sociale, *P.Riché* ..... n°184
- Pour un revenu de citoyenneté, *J.M.Fisch, R.F.Ripoll* ..... n°184
- Revenu minimum et citoyenneté. Droit au travail vs. droit au revenu, *A.Gorz* ..... n°184
- Revenu minimum : des propositions contestables, *D.Clerc* ..... n°184
- La pauvreté, une question de société, *G.Martin* ..... n°184

Commande à Futuribles - 55, rue de Varenne - 75341 Paris cedex 07 - France  
Tél : (33 1) 42 22 63 10 • Fax : (33 1) 42 22 65 54 • Minitel : 36 15 SJ\*FUTURIBLES  
Prix du n° France : 67 FF - Etranger : 72 FF • Abonnement 1 an (11 n°) France : 620 FF - Etranger : 670 FF

# RÉDUIRE LE TEMPS DES CADRES

**N**ous avons rencontré quatre hommes diversement placés sur l'échiquier politique qui ont en commun, outre leur appartenance au même groupe d'âge (45/54 ans) et leur goût de la chose publique, de plaider aujourd'hui pour une réduction significative de la durée du travail accompagnée d'une compensation financière partielle, mesure dont ils considèrent qu'elle est une des voies menant à la sortie de la crise et au recul du chômage. Il s'agit - par ordre alphabétique - de Jean-Yves Chamard, d'Alain Lipietz, de Gilles de Robien et de Dominique Taddéi.

A la question «la réduction du temps de travail que vous préconisez concerne-t-elle aussi les cadres?» ils ont tous répondu en substance: «oui pour les cadres standard, ceux qui représentent dix pour cent de la population active, non pour les dirigeants et ceux qui ont vocation à le devenir».

Une telle réponse pose en elle-même une question: un long temps de travail deviendra-t-il plus encore l'apanage de l'élite dirigeante (celle qui ne dépasse pas un demi pour cent de la population)? Le travail est une denrée rare, en accumuler est un signe de richesse et de puissance...

Nos politiques travaillent eux-mêmes plus de soixante-dix heures par semaine mais récusent le terme «travail»: ils ont des activités qui les occupent, longuement certes, mais il s'agit de temps choisi. Et puis ces longs horaires se répartissent sur deux, trois, quatre fonctions différentes... ce qui ramène parfois le temps consacré à chacune d'elles - en moyenne - à moins de vingt-cinq heures. Ils nous font donc involontairement la démonstration que tout poste peut être tenu en un faible nombre d'heures, pourvu que l'on s'organise en conséquence et qu'une bonne équipe assume derrière...

*Jean-Yves Chamard est député RPR de la Vienne, conseiller général et vice-président du Conseil général de la Vienne, conseiller municipal de Poitiers.*



*- Vous croyez à la réduction du temps de travail comme moyen de création d'emplois.*

Sur une tendance longue, le chômage ne fait que s'accroître: il touchait moins d'un million de personnes il y a vingt ans, deux millions il y a dix ans, trois millions il y a un an et si on prolonge la courbe nous en serons à quatre millions bien avant la fin du siècle. Ma conviction absolue est qu'il continuera à augmenter si on s'en tient aux bonnes vieilles recettes pour le combattre. Bien sûr nous espérons la reprise mais on ne peut plus croire à une croissance de 6% l'an. Si la croissance est indispensable pour venir à bout du chômage, elle n'est pas pour autant suffisante. Il faut donc essayer aussi d'autres méthodes: le développement des emplois de services par exemple mais aussi la réduction du temps de travail. Cette réduction ne suffira pas à elle seule, c'est un outil parmi d'autres mais un outil important. Au niveau du vocabulaire je n'aime pas trop «réduction du temps de travail» trop flou, ni «partage du travail» trop utilisé par le PS, je préfère parler de «temps choisi».

*- Quelles conséquences sur les salaires?*

Dire aux Français qu'on peut passer de 39 heures à 35 heures payées 39, c'est leur mentir. Je félicite Nicole Notat d'avoir eu le courage de dire que la réduction du temps de travail devait être importante pour être efficace et donc qu'elle ne pourrait pas être totalement compensée financièrement.

La réduction du temps de travail aura des effets sur trois acteurs: l'entreprise par l'augmentation de la productivité, la collectivité par l'utilisation active de ce qui est aujourd'hui des dépenses passives, les salariés dont certains connaîtront une légère baisse de revenu.

Il faut que les cadres sachent qu'ils auront à supporter un peu plus de sacrifices que les autres. Négliger le parallèle entre baisse du temps de travail et baisse du salaire fait reculer le débat. Martine Aubry a eu le courage de le reconnaître. Je suis effondré quand j'entends un débat idéologique où l'on raconte que la méchante droite veut appauvrir les travailleurs.

Le débat sur les quatre jours a fait tomber deux tabous, à gauche où certains admettent maintenant qu'une partie de la réduction soit supportée par les salariés, à droite où l'on accepte désormais que la réduction du temps de travail soit un paramètre dont on peut jouer.

Pour que la réduction du temps de

travail soit efficace, il faut que l'initiative vienne de la base, qu'il s'agisse bien de temps choisi.

L'idée qu'on peut utiliser la réduction du temps de travail pour à la fois gagner une certaine liberté et diminuer le chômage, cette idée gagne du terrain dans l'opinion publique. Les chefs d'entreprise qui m'ont agoni de sottises il y a quelques mois, disant que j'étais devenu fou (ou socialiste!) pour proposer la semaine de quatre jours, m'invitent aujourd'hui à venir discuter avec eux. L'un d'entre eux m'a dit ce matin qu'il utiliserait mieux ses équipements avec une équipe sur quatre jours et une en VSD. C'est évident.

*- La réduction du temps de travail s'applique-t-elle aux cadres?*

Pour les cadres, la notion horaire (32 ou 35 heures hebdomadaires) n'a aucun sens. Je n'ai jamais parlé de 32 heures mais bien de quatre jours. Et quand je dis «quatre jours» c'est une façon de parler. On n'est pas obligé de prendre un jour par semaine, on peut capitaliser pour des semaines supplémentaires de congé ou de formation.

On me demande souvent comment on peut s'organiser dans l'entreprise avec des cadres qui ne sont là que quatre jours? Eh bien, je répondrais que dans les entreprises qui travaillent en continu, les cadres ne font pas sept jours sur sept ni même six. Les cadres de la grande distribution prennent quand même des vacances. Ne faisons pas comme si le problème était nouveau! Il est vrai qu'il est plus facile pour un chef d'entreprise d'avoir son équipe présente toute entière au même moment et que l'absence de certains peut amener une difficulté dans l'organisation; on le voit bien pendant les vacances scolaires. Cette difficulté justifie une contrepartie sous forme de réduction de charges. Plus généralement, la réduction du

temps de travail pose le problème de la répartition des responsabilités et du degré d'indépendance du cadre. Dans une structure totalement pyramidale, les quatre jours sont impossibles à mettre en place, alors que c'est beaucoup plus facile dans une structure en râteau. Derrière le problème des quatre jours ou du temps choisi se profile la possibilité - voire l'obligation - de passer de la pyramide au râteau. Laquelle de ces deux organisations est la plus efficiente? Je ne dois pas m'avancer beaucoup en disant que c'est probablement la deuxième mais elle constitue parfois une sorte de révolution intellectuelle. En tant que gaulliste, je suis pour la participation des salariés aux décisions et je préfère le râteau à la pyramide. Le rôle essentiel des cadres est de faire comprendre à leur hiérarchie qu'eux-mêmes seront plus efficaces en râteau: on donne le meilleur de soi-même quand on est jugé sur ses actes. Avant d'en convaincre leur hiérarchie, les cadres doivent s'en convaincre eux-mêmes. Si la réduction du temps de travail ne peut guère s'appliquer au PDG et à ses deux ou trois adjoints directs, elle concerne la plupart des autres cadres.

*- Croyez-vous que les cadres aient envie de travailler moins?*

L'attitude du cadre dépendra de celle du supérieur qui peut décider de son avenir. Il faut que la hiérarchie comprenne qu'après s'être consacré à son travail le cadre a aussi besoin de temps en temps de «décrocher».

L'évolution actuelle, qui fait que souvent on pressure au maximum les cadres pendant une partie de leur vie puis qu'on se sépare d'eux d'une façon peu convenable, est inacceptable. Le travail est un facteur essentiel d'intégration sociale mais il n'est pas la totalité de la vie. Bien sûr, un cadre qui veut deve-

nir dirigeant sait qu'il sera sélectionné non seulement sur sa compétence mais aussi beaucoup sur sa disponibilité. Mais tout le monde n'a pas l'ambition ou la possibilité de faire partie des 0,5% qui forment vraiment l'élite. A lui de faire comprendre qu'il est d'autant plus performant qu'il peut garder une vraie vie personnelle.

Si mon patron me demande un jeudi après-midi de venir le lendemain alors que le vendredi est mon jour de congé, il est logique que je vienne s'il y a réellement une urgence, mais ce n'est pas normal si cela se renouvelle toutes les semaines. Le travail d'un cadre comporte des contraintes mais il faut savoir où elles se placent. Il faut en discuter sereinement avec la hiérarchie.

*- Avec la crise, beaucoup d'entreprises pratiquent vis-à-vis de leurs cadres la politique du presse-citron, demandant de longues heures à ceux qui sont encore en emploi.*

La politique du citron pressé est due aujourd'hui au fait que le cadre n'a pas la possibilité de quitter l'entreprise. Mais si l'augmentation du chômage en général est un phénomène structurel aggravé par la conjoncture, l'augmentation du chômage des cadres est beaucoup plus conjoncturelle que structurelle. Quand la reprise sera là, on aura à nouveau besoin de cadres car l'entreprise moderne est complexe et a besoin de gens bien formés. Et cette rapide remontée en charge de l'emploi cadre permettra aux cadres de valeur

de quitter les entreprises qui se livrent à ce petit jeu. La remontée rapide de l'offre, même si elle reste inférieure à la demande d'emploi, fluidifie le marché, offre la possibilité de changer d'employeur, c'est-à-dire d'être plus libre vis-à-vis de celui-ci.

Les horaires différents selon les périodes, comme c'est indispensable dans les emplois saisonniers, c'est très bien quand c'est choisi. Mais il ne faut pas aller jusqu'à travailler six ou sept jours par semaine à certaines périodes. L'entreprise ne doit pas avoir tout pouvoir.

*- A quel niveau légiférer et négocier ?*

La loi doit être générale et applicable à tous. Il doit être écrit: c'est cela «sauf dérogation». A quel niveau doit se situer l'accord dérogatoire? à celui du salarié, de l'entreprise, de la branche? La branche serait théoriquement le niveau idéal mais on risque parfois de ne pas aboutir. Cela peut donc être l'entreprise, à condition qu'un contre-pouvoir existe. Pour négocier efficacement, il faut être proche du terrain et donc de l'entreprise, mais un contre-pouvoir est indispensable face au pouvoir patronal, or ce contre-pouvoir ne peut exister qu'à partir d'une taille minimale. On peut imaginer la négociation d'entreprise pour les grandes unités et de branche (ou de regroupement d'entreprises) pour les PME.

**JEAN-YVES CHAMARD**  
(PROPOS RECUEILLIS PAR M.N.A.)

*Alain Lipietz est directeur de recherche au CNRS (CEPEMAP), auteur de nombreux ouvrages, conseiller régional d'Ile-de-France, porte-parole de la Commission économique des Verts.*



**L**a majorité des Français en est convaincue, les experts le confirment: la réduction massive et générale de la durée du travail est la principale forme (et de loin!) de lutte contre le chômage. Cette majorité des Français rejoint également les experts sur un point épineux: une non-compensation intégrale au niveau du salaire est jugée indispensable par les économètres, et semble acceptée par la majorité des sondés. Sur cette question décisive, les cadres jouent un rôle doublement charnière.

- Le basculement en faveur de la réduction de la durée de travail est intervenu vers la fin de l'année 1993, pas seulement à cause de la montée des écologistes, mais surtout parce que, pour la première fois depuis vingt ans de crise, les «nouvelles classes moyennes» (y compris donc les cadres et, encore plus important... les journalistes!) se sont sentis globalement menacés par le chômage.

- Ces mêmes couches moyennes, qui ont toujours répondu Oui, en proportion plus grande que les autres catégories socio-professionnelles à la question «Accepteriez-vous une certaine baisse de salaire pour une forte réduction de la durée du travail», ont majoritairement rallié cette esquisse de compromis.

Oui mais... majoritairement ne signifie

pas, de loin, unanimement! Et c'est précisément cette question qui empoisonne aujourd'hui les débats sur le «partage du travail». Je propose donc de revenir un instant sur la «nécessité» de ce compromis, puis d'examiner les arguments les plus susceptibles d'influencer la décision des cadres.

### Un choix d'efficacité

Principaux porteurs de la proposition de réduction de la durée du travail dans le débat politique, les écologistes l'envoient de deux façons complémentaires:

- . Une réduction massive, rapide et générale (donc: organisée par une loi ou un accord interprofessionnel type Grenelle ou Matignon), à 35 heures dans une première étape.

- . Une politique d'encouragement résolu au temps partiel volontaire, partiellement compensée par un «second chèque». Cette deuxième voie est développée par notre ami Guy Aznar. En principe comme dans les faits, elle pose le moins de problèmes, puisque toujours sur la base du volontariat. Mais, par définition, on ne peut en évaluer les résultats: ça dépendra de la compensation salariale offerte... et de l'air du temps.

La voie «générale» est, elle, suscep-

ble d'évaluation économétrique. Les études de l'INSEE (testant les 37 heures) et de l'OFCE (testant les 35 heures) convergent sur deux résultats importants :

- . c'est le seul type de mesure à résultat significatif (plus d'un million d'emplois supplémentaires pour une baisse de 10%).

- . ce résultat est fortement sensible à la compensation salariale.

On le comprend aisément: une baisse des revenus proportionnelle à la baisse des horaires créerait un choc récessionniste. Au contraire, un maintien intégral des revenus mensuels «mordrait» à ce point sur les profits que les employeurs seraient bien en peine de financer la création des postes de travail correspondant à la création d'emplois théoriquement induite, à moins de faire travailler plus de monde sur le même poste (réorganisation du travail). Les écologistes l'admettaient et avaient proposé «la garanti du maintien du salaire mensuel jusqu'à la médiane» (qui est à 1,8 SMIC) en laissant le salaire des cadres à la négociation de branche et d'entreprise. En jouant sur ces deux paramètres (réorganisation et baisse de salaire mensuel), l'OFCE étudie des scénarios. Sans réorganisation, avec compensation intégrale jusqu'à 1,8 SMIC, on sauve un million et demi d'emploi. Avec réorganisation, compensation jusqu'à 1,5 SMIC et baisse des cotisations sociales employeurs (donc avec une «fiscalisation des charges sociales», que proposaient à l'époque les seuls Verts), on crée un million d'emplois supplémentaires! Mais naturellement, on aura doublement «fait payer» les cadres : par une certaine baisse des salaires mensuels, et sans doute à travers la fiscalisation de leurs revenus (les cotisations sociales étant linéaires et ne touchant que les revenus du travail sont les prélèvements les plus «anti-ouvriers» qui soient).

Ainsi, le choix d'une compensation salariale non intégrale et prioritairement en faveur des bas salaires est aussi un choix en faveur des chômeurs. Un choix politique, qui est demandé principalement aux cadres, même si la fiscalisation de la Sécurité sociale (qui doit être accompagnée d'une suppression des privilèges des revenus du capital) touche aussi la bourgeoisie patrimoniale.

### Que répondre?

Tous les sondages, on l'a dit, montrent que les cadres sont majoritairement prêts à répondre «oui», et encore plus particulièrement dans la tranche de deux à quatre SMIC. Mais que dire aux autres?

D'abord, en appeler à l'intérêt bien compris. Et même à l'intérêt financier : une création d'emplois équivalente à la moitié du stock de chômeurs diviserait par deux la probabilité d'avoir un chômeur dans sa famille. Les débats autour du CIP à Bac + 2 ont montré l'importance du phénomène de «file d'attente» pour les jeunes, même diplômés. Un petit sacrifice sur le salaire individuel peut entraîner une amélioration considérable du revenu de nombreux ménages.

Ensuite, rappeler que le «sacrifice financier» est la contrepartie d'un gain en temps libre plus que proportionnel. La vraie question est la suivante : «quelle valeur donnez-vous à votre temps libre dans la mesure de votre bonheur de vivre?» Encore faut-il que ce gain soit tangible : sous forme d'une journée pleine par semaine, d'un mois de vacances par an, d'une année sabbatique (payée) tous les 10 ans. «Les 35 heures» ne représentent pas cet imaginaire pour les cadres, parce qu'ils ne «comptent pas leur temps». Pour certains, cela signifie qu'ils n'ont pas d'horaire,

mais une forme convenable de réduction du temps de travail pourra les séduire. Pour d'autres cela signifie hélas qu'ils ne sauraient pas quoi faire de leur temps libre, car leur vie c'est leur carrière. Ceux-là, on ne peut pas grand chose pour eux, mais cela jouera peu sur le volume de l'emploi!

Enfin, à tous, il faut poser la question politico-sociale: préférez-vous vivre dans une société déchirée par l'exclusion et les tensions raciales, ou dans une société de temps libre et d'emploi pour tous?

**ALAIN LIPIETZ**

*Gilles de Robien est député UDF-PR de la Somme, maire d'Amiens, premier vice-président de l'Assemblée Nationale.*



*- Vous êtes pour le «partage du travail» et vous avez accompli dans les derniers mois de l'année 1993 un «tour de France» avec Pierre Larrouturnou pour présenter votre projet de réduction du temps de travail par le système du «quatre jours sur cinq». On entend souvent dire qu'une réduction du temps de travail n'est pas applicable à certaines catégories, en particulier aux cadres qui font rarement aujourd'hui 39 heures. Qu'en pensez-vous?*

Une réduction du temps de travail des cadres n'est pas possible dans le cadre de la journée. Elle l'est dans celui de la semaine ou du mois. On peut parfaitement déconnecter le temps de travail

du cadre de celui de l'entreprise: la preuve, de nombreuses entreprises travaillent en 2 X 8 et les cadres ne sont pas là seize heures par jour.

*- Certaines entreprises profitent de la tension sur le marché de l'emploi pour faire faire à quatre cadres le travail de cinq au prix d'horaires très longs.*

Ce n'est pas souhaitable même si la culture française est de ne pas compter les heures des cadres. Mais les entreprises les plus dynamiques, au contraire, profitent de la période où l'offre est abondante pour embaucher des cadres. Elles jouent la future relance, en s'équipant en période de conjonc-

ture plate en termes d'organisation commerciale, d'informatique, de qualité. Mais il faut bien avoir conscience que le « quatre jours sur cinq » ne peut pas se concevoir dans le cadre de l'organisation actuelle des entreprises. Ce système remet en cause l'organisation actuelle du travail.

*- Dans votre projet, la compensation financière est différenciée et les salaires sont diminués de 0 à 8%. Cela correspond à un petit rétrécissement de l'éventail des salaires.*

Oui. Mais, comme l'ont montré les travaux du CERC, l'éventail des salaires s'est ouvert depuis quinze ans. Il peut donc se refermer un petit peu. Mais le financement du partage du travail se fera aussi par transfert au budget de l'Etat. Un peu de CSG, un peu de TVA, un peu d'IS.

*- Et l'IRPP?*

Je pense que c'est une erreur de diminuer le nombre de tranches. Cela simplifie la vie des fonctionnaires des impôts mais cela n'incite pas le contribuable à l'effort. Celui qui, obtenant un nouveau contrat, passe d'une tranche de 21 à une tranche à 27%, peut se dire que cela ne vaut pas le coup de travailler plus, alors que s'il passe de 21 à 23 puis à 25, puis à 27, c'est plus doux, plus incitatif.

Il faut une réforme complète de l'IRPP qui ne pénalise pas les plus hauts revenus. Aujourd'hui cet impôt ne touche plus que 50% de la population, c'est insuffisant. Il faut élargir l'assiette. Ça été une erreur de diminuer le nombre d'assujettis. Tout le monde doit être acteur de la solidarité, même à 500 francs par an. Ce qu'on peut reprocher à la CSG, c'est d'être proportionnelle: elle ne doit pas remplacer l'IRPP mais le compléter.

Le système du quotient familial est peu

entraînant pour la famille car il est plafonné, ceci explique que les hauts revenus aient moins d'enfants que les autres. Quand les enfants ont vingt ans c'est à ce moment qu'ils coûtent le plus cher tant en vêtements qu'en nourriture et en frais divers, c'est aussi alors que les allocations familiales ne les connaissent plus et qu'on supprime les réductions sur le train! Les enfants devraient donner droit à une demi-part jusqu'à douze ans et une part ensuite.

*- En préconisant la suppression de la cotisation chômage pour les entreprises utilisant le quatre jours sur cinq, vous intervenez sur les finances de l'UNEDIC, entité de droit privé gérée par les partenaires sociaux.*

L'amour-propre des partenaires sociaux, qu'ils soient patronaux ou syndicaux, est-il plus important à respecter que le droit à l'emploi des Français? On ne peut pas s'arrêter à cela. Les chômeurs ne sont pas représentés à l'UNEDIC, s'ils l'étaient les choses iraient peut-être mieux. N'oublions pas qu'il y a plus de chômeurs que de syndiqués dans ce pays.

*Que se passe-t-il si une entreprise ayant accepté le « quatre jours sur cinq » licencie?*

Elle s'est engagée à embaucher.

*Il y a des entreprises qui font les deux concomitamment, sur des emplois différents par exemple.*

Alors, on lui remet les cotisations de chômage.

*Et le salarié licencié sera-t-il indemnisé puisqu'il n'aura pas cotisé?*

Il sera indemnisé par le budget de l'Etat. Il faut comprendre que le chômage n'est plus un événement imprévisible comme

en 1970 mais un problème de solidarité nationale. Que son financement soit assuré par les entreprises était logique quand il était conjoncturel. Mais maintenant il est structurel, on n'arrivera pas au plein emploi avant cinq ans au minimum, ce n'est donc plus l'UNEDIC qui peut y faire face.

*- Ne craignez-vous pas que le système du quatre jours sur cinq soit difficile à mettre en place dans les petites entreprises?*

Pourquoi? J'ai une petite entreprise, je travaillais six jours par semaine, je me suis mis à cinq jours, ça n'a pas été difficile. Il faut introduire plus de souplesse. En Angleterre, il y a quatre fois plus de temps partiel qu'en France, plus de souplesse, de temps choisi, ça va mieux.

J'ai rencontré récemment les architectes d'un cabinet, ils souhaitent travailler le plus possible, parce qu'ils aiment leur métier, et pour gagner beaucoup d'argent. Mais quand on leur fait remarquer que si chacun travaillait moins, un jeune collègue pourrait être embauché, ils sont attentifs. Il y a en France un réel sentiment de solidarité collective, l'effet téléthon en quelque sorte.

Quand vous interrogez les Français individuellement, ils sont individualistes, quand vous les interrogez collectivement, ils sont collectifs. De plus, derrière la générosité, il y a aussi un avantage pour eux: ils auront du temps pour voir leurs enfants, se former, s'occuper d'une équipe de foot... tout le monde a sa passion. La réduction du temps de travail pour tous est parfaitement possi-

ble s'il y a une volonté de l'Etat.

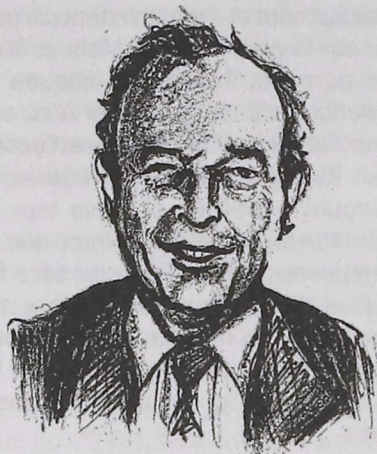
Si quelques-uns veulent travailler sept jours sur sept et s'enrichir, tant pis pour eux sur le plan humain. Mais ce n'est pas parce qu'il y a des risques de déviance qu'il faut renoncer à ce système. Regardez l'Allemagne et l'accord avec IG Metall sur les 30 heures. Et pourquoi y a-t-il un si faible taux de chômage en Angleterre? Parce que les entreprises peuvent licencier sans formalités. Leur grande richesse est la souplesse, on n'hésite pas à embaucher pour faire face à un coup de feu puisqu'on sait qu'on pourra licencier après.

*- La souplesse recherchée par l'entreprise et le temps choisi par le salarié ne sont-ils pas quelque peu contradictoires?*

Pas si on annualise le temps de travail. C'est un état d'esprit à changer. Il faut adapter les besoins de l'entreprise et les désirs des salariés. Cela se fait déjà localement, les entreprises tiennent compte de la période des cèpes dans le Sud-Ouest ou du passage des migrants en Baie de Somme. C'est pourquoi la négociation devra être très décentralisée. Pour cela, il faut de part et d'autre des interlocuteurs forts et responsables. C'est bien l'une des conditions premières de ce nouveau pacte social que chacun appelle de ses vœux.

**GILLES DE ROBIEN**  
(PROPOS RECUEILLIS PAR M.N.A.)

*Dominique Taddéi, ancien député du Vaucluse, économiste au GREPI, est le principal animateur de la Commission économique du P.S.*



*- Vous travaillez sur la réduction du temps de travail depuis de nombreuses années. Vous êtes persuadé qu'elle représente un moyen efficace de lutte contre le chômage.*

Je ne comprends pas qu'on en soit encore à un débat métaphysique entre ceux qui ont foi en la croissance et ceux qui croient en la réduction du temps de travail. Pour trouver 2,5 millions d'emplois en France (quinze millions en Europe) il faudrait une croissance de 6,5 à 7% l'an d'aujourd'hui à l'an 2000. On n'aura pas de tels taux mais on peut avoir 3,5 ou 4%. La croissance suffira à absorber l'augmentation de population active, le passage à 35 heures a pour but de réduire de moitié le stock de chômeurs. Dans les six ans qui viennent, la croissance peut apporter un million d'emplois, la réduction du temps de travail un million et le développement des services un demi-million.

La situation est grave, ce n'est pas le moment de tergiverser. Dans les années trente, les opinions publiques étaient secouées parce que la crise est arrivée très vite. La situation de l'emploi des années quatre-vingt dix est pire qu'alors mais comme la situation s'est dégradée doucement, l'opinion a été

anesthésiée. On parle beaucoup de chômage structurel, eh bien moi je refuse ce terme. Ça fait trente-cinq ans que je fais de l'économie et je ne sais toujours pas ce que pourrait être un chômage structurel.

Il faut à la société française un nouveau contrat social. Depuis dix ans, les gains de productivité ont été affectés presque entièrement à la croissance des profits. Cela a été une volonté délibérée des pouvoirs publics car les marges des entreprises étaient devenues insuffisantes pour financer les investissements. Maintenant il faut consolider la situation. Désormais la masse salariale doit augmenter parallèlement aux gains de productivité. Il faut stabiliser le pouvoir d'achat et verser le reste des gains de productivité en réduction du temps de travail pour créer d'autres emplois. Et cette réduction du temps de travail sera multiforme: on agira sur la durée légale, sur le temps choisi, sur la transformation progressive des heures supplémentaires en repos compensateur, sur la retraite progressive...

Cessons les guerres de religion entre les partisans de la loi et ceux de la négociation, entre ceux qui croient aux mesures généralisées et ceux qui croient aux mesures individuelles, entre les

pourfendeurs des heures supplémentaires et les tenants de la retraite progressive... il faut additionner. Il faut articuler loi et négociations collectives décentralisées. S'il n'y a pas création légale, il n'y a pas de négociation possible. Le passage par la loi aux 39 heures en 1982 n'a pas été très brillant, il a quand même créé cinquante mille emplois. Les négociations, elles, n'ont pas créé un seul emploi.

Les accords de «partage du travail» qui se signent depuis quelques temps sont des dispositifs défensifs d'urgence. Il s'agit au fond d'une extension du chômage partiel sur un dispositif négocié. La preuve en est que ces dispositions sont transitoires, c'est là qu'on voit que juridiquement ce n'est pas une réduction du temps de travail.

Les opérations de véritable réduction du temps de travail doivent être neutres pour les finances publiques. Je dis finances publiques au sens large comme s'il n'y avait qu'une seule grande caisse publique mais bien sûr il faudra négocier les modalités entre les différentes caisses. La neutralité sera assurée car l'augmentation de l'assiette par les nouvelles embauches compensera la diminution des taux, mais il convient de transformer les dépenses passives en dépenses actives.

Il faut articuler loi et incitation financière à la négociation. Une diminution de l'horaire légal à 37 heures en deux ans, accompagnée d'un gel du pouvoir d'achat, concernerait tout le monde. L'horaire conventionnel serait négocié par branche. J'introduis ici la notion de ristourne sociale, la loi dirait: pour chaque heure hebdomadaire de différence entre horaire légal et horaire conventionnel, les cotisations patronales diminuent d'un ou deux points (selon qu'il y a ou non travail posté). Le salaire de base est maintenu, le coût global pour l'entreprise baisse, d'autant plus que l'aménagement du temps de travail

entraîne des gains de productivité.

Dans l'entreprise, on discuterait de la réduction et de l'aménagement du temps de travail lors de la négociation annuelle des salaires.

Le temps partiel, c'est-à-dire la possibilité pour un salarié de travailler moins que l'horaire affiché dans l'entreprise, donnerait lieu à une ristourne au profit du salarié. Son salaire brut horaire serait le même mais il paierait 0,75 point de cotisation salariale en moins par heure de différence.

C'est par différentes mesures, légales, conventionnelles, individuelles, qu'on gagnera des emplois, pas par une seule mesure brutale. Il est inutile de vouloir mettre d'un seul coup la durée légale à 35 heures car la durée effective de travail serait bien supérieure, n'oublions pas que les quarante heures ne sont devenues effectives qu'en 1979. Et si l'on veut généraliser 35 ou même 32 heures, cela ne peut se faire qu'au prix de baisse de salaires très importantes. Et si la réduction du temps de travail s'accompagne de baisses de salaire, on va détruire des emplois via la baisse de la consommation. Je suis un économiste de l'offre mais je constate qu'aujourd'hui nous sommes dans une crise de la demande: les entreprises n'ont pas de commandes.

On ne peut pas légiférer sur la semaine de quatre jours. C'est un axe de transformation sociale, pas quelque chose à inscrire dans la loi. Quatre jours, cela peut faire 28 ou 36 heures.

*- Cette réduction du temps de travail peut-elle s'appliquer aux cadres?*

Il faut distinguer les cadres qui sont soumis à un horaire précis de ceux qui ne le sont pas. Dans le premier cas, celui du petit encadrement en contact direct avec le personnel de production, l'ingénieur de fabrication par exemple, son horaire est celui du collectif de

travail. Il n'y a pas de raison de distinguer son cas de celui des autres salariés.

A l'autre bout, le cadre proche de l'état-major, il est clair que sa notion de temps de travail est floue. Une partie des activités est difficile à qualifier: la réflexion est-elle du travail ou du hors travail? La réduction du temps de travail ne peut avoir aucun sens, du moins quotidiennement ou hebdomadairement, elle ne peut se concevoir que sur la durée de vie (congés sabbatiques, formation, pourquoi pas congé parental). C'est seulement là qu'on peut chercher des effets de partage favorables à l'emploi. J'observerais que ceux qui attendent beaucoup de créations d'emplois par cette méthode risquent d'être déçus. Le passage aux 35 heures, c'est 10% de moins, c'est-à-dire une année sabbatique tous les dix ans. Si on ne veut pas accroître tout de suite les coûts de production, il n'y a pas d'effet sur l'emploi avant dix ans.

Dans la très petite entreprise, celle qui a moins de cinq salariés, il est difficile d'appliquer une réduction du temps de travail qui crée de l'emploi. Dans une entreprise où il y a cinq cadres, c'est plus difficile d'organiser la création du sixième. Il y a une difficulté spécifique dès qu'on sort du travail prescrit du fait que les tâches sont mal divisibles. On ne peut pas attendre de la réduction du temps de travail un nombre d'emplois proportionnel dans les états-majors comme dans l'exécution et l'encadrement direct. Ma principale mise en garde est qu'il ne faut pas croire qu'on puisse appliquer une règle de trois: plus on monte dans la hiérarchie, plus elle devient fausse.

Dans un certain nombre de cas, il faut mettre en place des dispositifs plus individualisés, la retraite progressive par exemple. Le capital culturel des

cadres leur permet de mieux utiliser leur temps hors travail et de jouer un véritable tutorat.

*- Certaines entreprises pressurent leurs cadres en activité qui font cinquante heures pour ne pas perdre leur emploi et ainsi détruisent des postes de travail.*

C'est vrai. Il y a une montée de l'angoisse face au chômage dans ces catégories. Cette angoisse est arrivée avec brutalité dans la conscience collective des cadres. Il y a trois ans tout le monde disait «on manque de personnel qualifié même un licencié es lettres est quelqu'un dont on a besoin». Et il y a eu un virage à 180°. Le début des années quatre-vingt-dix, ce sont les années trente des cadres. Leur traumatisme est équivalent à celui de la classe ouvrière d'alors.

C'est facile pour la hiérarchie de jouer sur la peur du chômage car ce milieu s'est coupé du salariat d'exécution. La culture cadre l'a poussé à chercher un destin individuel plutôt que collectif. Ils ont une subjectivité très particulière, ils n'ont pas le sentiment d'une appartenance commune, ils ont oublié qu'ils étaient d'abord des salariés. Leur désarroi est d'autant plus grand. Ce sont plus que jamais des salariés, c'est-à-dire des candidats au chômage.

Il faut leur proposer des formes originales de réduction du temps de travail. La peur est le commencement de la sagesse. Nous sommes dans un état de droit, la première exigence est le respect du Code du travail. Il faut que les cadres apprennent que le Code du travail les concerne.

**DOMINIQUE TADDÉI**  
(PROPOS RECUEILLIS PAR M.N.A.)

# QUAND ON AIME ON NE COMPTE PAS

*... mais il va falloir apprendre à réfléchir... c'est le message du secrétaire général adjoint de l'UCC-CFDT, Pierre Vial, qui introduit ici les concepts de «temps passé au service de l'entreprise» et de «temps d'information, de formation et de culture» qui pourraient bien aider à résoudre la quadrature du cercle qu'est le problème du «temps de travail des cadres».*

**P**our mener une réflexion pertinente sur la durée du travail des cadres et son éventuelle réduction, il convient de partir d'un **constat** - les cadres français travaillent en moyenne plus longtemps que les autres salariés du même environnement - et d'un **vécu**: pour les uns trop, c'est trop, mais pour les autres ils ne s'en plaignent pas particulièrement, ils ont même une certaine complaisance à faire glisser la frontière travail-hors travail en général par une utilisation non dissimulée d'outils nomades (informatique portable et télécommunications).

## Le choix et l'habitude

Pourquoi? Un premier élément de réponse est le fait qu'un cadre a presque toujours eu la chance de choisir son métier ce qui explique qu'il soit d'une

certaine façon passionné par ce qu'il fait. Cet intérêt fait qu'il relativise beaucoup plus le temps de travail qu'une personne qui subit sa journée.

D'autre part, la notion du temps varie selon les fonctions. Un cadre expert - chercheur, informaticien, organisateur - sera passionné par sa tâche et ne verra pas passer les heures: le temps alors ne compte pas. Un cadre hiérarchique a une notion du temps liée à celle de ses collaborateurs mais il conçoit qu'il doit forcément être présent un peu plus longtemps qu'eux. L'ingénieur de production qui dirige plusieurs postes successifs ne peut évidemment pas être présent vingt-quatre heures par jour et devra donc déléguer, mais il sera obligé de couvrir une plage horaire plus importante que celle de chaque posté.

Un autre élément constitutif de cette mentalité est que le cadre a dû beaucoup travailler pendant ses études, ce qui a

ancré chez lui certaines habitudes. Même quand il a la volonté de travailler moins, il ne sait pas le faire.

C'est donc d'abord par rapport à cette réalité qu'il faut se situer. Et cependant nous disons à l'UCC qu'il faut une réduction du temps de travail des cadres. Je vais m'en expliquer.

## Une durée extensible

En ce temps de crise, les hiérarchies en demandent toujours un peu plus aux cadres. Il y a dix ans, quand la bureautique est arrivée en masse dans les entreprises, les cadres ont dû, dans beaucoup d'endroits, se mettre au clavier et faire eux-mêmes des tâches qui étaient auparavant prises en charge par leur secrétariat; les trente-neuf heures se sont souvent traduites en milieu industriel par un allongement de la durée d'utilisation des équipements... et donc parallèlement de la durée de travail des cadres techniques.

Aujourd'hui, le nombre de cadres a tendance à stagner voire diminuer et chacun d'entre eux est plus surchargé. C'est une dérive dangereuse dans trois aspects; humain, social et économique.

Aspect humain: le cadre qui consacre tout son temps, toute son énergie à l'entreprise n'a plus de vie personnelle, parti à sept heures rentré à vingt-et-une heures il ne dispose plus de temps pour lui et s'expose à une destruction familiale ou amicale.

Aspect social: les cadres ont actuellement beaucoup de difficultés à gérer un engagement social en dehors de leur vie professionnelle. Cette situation est relativement nouvelle car jusqu'à ces dernières années beaucoup de cadres, qui n'avaient aucune activité syndicale sur leur lieu de travail, s'engageaient dans leur commune ou leur quartier dans des associations ou les élections locales. Aujourd'hui, ils ne sont

pas plus militants syndicaux mais de moins en moins associatifs, faute de temps. Ainsi la vie associative et la gestion locale deviennent-elles le fait des seuls membres de professions libérales et des enseignants, alors qu'elles apportaient au cadre un autre éclairage sur son métier et qu'il faisait profiter ces milieux d'une compétence différente.

Aspect économique: une bonne partie de l'efficacité des personnes provient de la qualité de l'information qu'elles reçoivent. D'après Yves Lasfargue, un cadre devrait même passer deux à trois heures de son temps à s'informer! et ce temps indispensable d'information est mis en péril par la gestion des tâches quotidiennes. Le temps de travail qui augmente diminue aussi le temps passé à réfléchir, à imaginer, ce qui ne peut se faire dans le stress du quotidien même si, au dire de certains, cela peut se faire dans un autre type de stress. Or, l'efficacité des cadres ne se mesure pas en augmentation de chiffre d'affaires mais en points de marge (les patrons français savent leur faire étendre le chiffre d'affaires, ils ne savent pas maximiser les marges) et cette efficacité est une composante essentielle de la compétitivité globale de l'entreprise.

Il faut viser le qualitatif plus que le quantitatif, y compris en matière de temps de travail.

## Réduction et répartition

L'autre face de la réduction du temps de travail est son éventuel effet sur la création d'emplois. Il est clair qu'une réduction effective et significative du temps de travail des cadres s'accompagnerait d'une autre répartition des tâches et des responsabilités et serait créatrice d'emplois. Certains disent que le travail d'un cadre est impartageable,

cela n'a pas de sens: le patron d'une PME est certain de ne pas pouvoir partager ses responsabilités, alors que lorsque l'entreprise est un peu plus grande et mieux organisée, il y a un administratif, un commercial et un financier... qui sont tous des responsables à part entière!

La réduction du temps de travail entraîne une autre distribution des postes, cela ne veut pas dire diminution des responsabilités mais recentrage sur les vraies responsabilités: le directeur des achats gère aussi les stocks, en cas de réorganisation les deux fonctions peuvent être attribuées à deux personnes pleinement responsables qui assureront mieux leurs tâches respectives.

Bien sûr les ambitieux boulimiques pourront être frustrés mais les gens intelligents seront ravis de pouvoir donner des tâches gratifiantes à leur entourage, qu'il s'agisse de techniciens qui seront valorisés ou de jeunes diplômés qui intégreront le monde du travail. Les jeunes diplômés sont le résultat d'un investissement - personnel et national - il est indispensable que leurs capacités soient employées à leur bon niveau. On objectera le problème des coûts. Je répondrai que l'embauche d'un cadre doit être considéré comme un investissement: il ne s'agit pas d'en attendre un temps de retour de trois mois! Cette comparaison entre investissement en potentiel intellectuel et investissement matériel n'est pas fortuite: le cycle des recrutements cadres est sensiblement parallèle à celui des acquisitions d'immobilisations, ce printemps voit un frémissement de la reprise, un certain nombre d'entreprises envisagent d'accroître investissements et embauches de cadres (sans d'ailleurs que cela suffise à résorber le chômage cadre).

Il ne fait plus de doute aujourd'hui que les gains de productivité futurs pro-

viendront de l'organisation de l'entreprise. Cette indispensable mutation passera par des cadres imaginatifs et en nombre suffisant car la capacité organisationnelle, le sens pédagogique et la pratique du management nécessitent du temps et une certaine distance par rapport au quotidien. Si on confie les changements à des cadres débordés et donc superficiels, ils seront plaqués sur une réalité que ne connaissent pas les prétendus innovateurs, alors une organisation souterraine se mettra en place et fonctionnera en parallèle... jusqu'au moment où la réalité des dysfonctionnements apparaîtra au grand jour et où on s'étonnera que l'«excellente» méthode importée clés en mains des Etats-Unis ou du Japon ne soit pas miraculeuse ici!

## Temps de service et temps de culture

Pour un cadre, le plus pertinent n'est pas de parler de «diminution de temps de travail» en tant que telle mais de «diminution du temps passé au service de l'entreprise»: dans un contexte où il y a de moins en moins de différence entre l'ensemble des activités intellectuelles du cadre et son temps de travail pour l'entreprise, il convient de restaurer cette différence. La diminution du temps passé quotidiennement permettra d'en consacrer plus à s'informer, à se former et à se cultiver. Pour qu'un cadre soit performant, il doit avoir une vie périphérique à son entreprise et à son métier. Pour certaines activités il est difficile de déterminer s'il s'agit ou non de travail: s'informer et se former, par la lecture, la participation à des conférences et des colloques... Les cadres auraient à gagner à une meilleure information pour le développement de leur personnalité et de leurs potentialités, l'entreprise aurait aussi à y gagner ainsi

que la société dans son ensemble. Les cadres français font peu de musique ou de sport, ils manquent d'hygiène de vie, cela aussi nuit à leur efficacité.

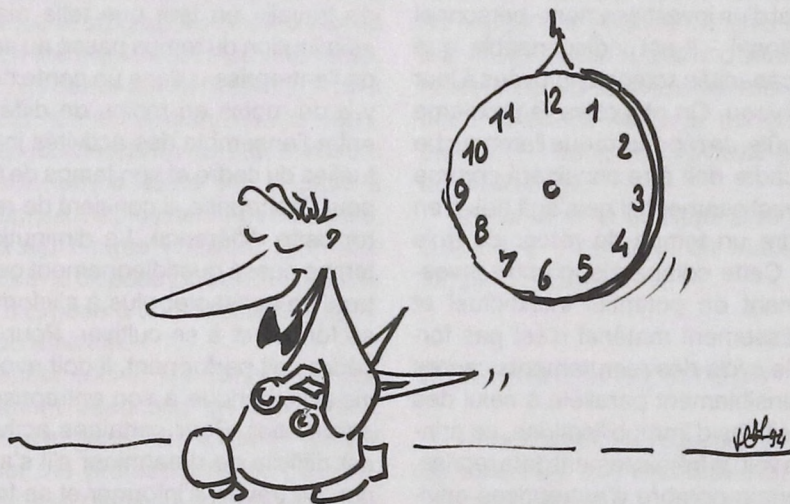
La diminution du temps consacré à l'entreprise par les cadres, comme celle des autres salariés, ne peut pas s'imposer du haut. Elle ne peut être que négociée, en tenant compte des spécificités du secteur, de l'entreprise et des fonctions. Mais il est indispensable qu'il existe une volonté globale, de la direction et du personnel, voire sociale et politique.

### Des cadres et des autres...

La réduction du temps de travail procède d'une responsabilité collective qui doit inclure dans l'ensemble du problème la spécificité des cadres. Les

organisations syndicales seront d'autant plus pertinentes sur le sujet que les cadres y seront profondément impliqués, qu'ils y parleront et qu'on les y écouterait. C'est d'autant plus important que cette spécificité cadre, à l'égard de la réduction du temps de travail comme à l'égard d'autres problèmes organisationnels, se diffuse, s'étend progressivement à d'autres salariés dont l'autonomie dans la fonction est proche de celle des cadres. Quant aux notions de temps de culture et d'information indispensable aux cadres pour leur efficacité professionnelle, ne devraient-elles pas dans un pays moderne s'étendre à toutes les couches des salariés? Ne serait-ce pas vraiment là un axe de progrès?

PIERRE VIAL



CADRE AMENAGEANT LE TEMPS DE TRAVAIL

# Notes de lecture

## LE COMMERCE EXTÉRIEUR FRANÇAIS CRÉATEUR OU DESTRUCTEUR D'EMPLOI ?

LE CAS DES PRODUITS INDUSTRIELS ET DES SERVICES

Claude Vimont

Economica. 1993, 88 pages, 75 Francs.

L'ouvrage s'efforce de répondre aux questions suivantes: *«Combien la France gagne-t-elle d'emplois grâce à ses exportations de produits industriels et de services? Et combien en perd-elle par le fait d'importations de produits industriels concurrentiels ou de services? Quelles seraient les conséquences d'une extension importante du mouvement de délocalisation des industries françaises et de celles des autres pays de la CEE sur nos échanges extérieurs et sur le niveau des emplois en France?»*.

La base de l'étude est constituée par une transposition en «équivalent-emplois à plein temps» des échanges en 1991 selon la méthode définie par le Centre d'Etudes de l'Emploi sur les comptabilités en travail. Cette approche a évidemment ses limites: les résultats ne sont valables que pour 1991 alors que les flux du commerce international sont instables et les hypothèses sont simplificatrices mais cette analyse en termes d'emplois perdus ou gagnés fournit une information concrète sur l'incidence de ce commerce extérieur sur le fonctionnement de l'économie exprimée en termes réels.

Pour l'année 1991, les exportations de produits industriels ont correspondu à 3 125 000 emplois, la contre-valeur des importations à 3 332 000 emplois. Pour cette année, bonne pour le commerce extérieur, on a donc un déficit théorique global d'emploi d'un peu plus de 200 000.

Par produit, on note un solde nettement positif de la balance des emplois correspondant à la production d'automobiles et d'autres matériels de transports terrestres et des soldes nettement négatifs pour les biens d'équipement ménager, les biens de consommation courante ainsi qu'un quasi équilibre pour les biens d'équipement professionnel et les biens intermédiaires.

Les services, dont les statistiques sont très imparfaites, montrent une balance très

bénéficiaire (+ 300 000 emplois) principalement grâce au tourisme.

Par catégorie d'emplois, la balance est positive pour les cadres et techniciens (+ 40 000 emplois) et les contremaîtres, ouvriers et employés qualifiés (+ 60 000), elle est nulle pour les emplois non-qualifiés.

Au total nous avons donc un excédent de 100 000 emplois.

S'interrogeant dans une perspective temporelle sur les délocalisations et l'avenir du commerce extérieur de la France, l'auteur conclut: *«Jusqu'à maintenant, les conséquences directement mesurables des délocalisations, au sens large du terme, sur l'emploi en France ont été relativement limitées»,* environ 350 000 emplois «perdus» en dix ans mais l'augmentation des importations de produits à bas prix, en provenance des nouveaux pays industrialisés, ne peut être compensée que par des exportations croissantes de produits à haute valeur ajoutée. *C'est un premier défi que les économies industrielles anciennes ont à relever.*

*Si les pays anciennement développés veulent établir des relations commerciales suivies avec les pays en situation de décollage économique rapide pour répondre à la demande de leurs entreprises et de leurs consommateurs, un deuxième défi leur est adressé: celui d'assurer une présence suffisante de leurs représentants dans ces économies en expansion, pour y conquérir des marchés et y gagner des clients, tant pour les industries de biens d'équipement que pour leurs industries de biens de consommation.*

*Ce sont les vrais problèmes que pose le changement de structure du commerce mondial, dont la délocalisation n'est que l'une des premières manifestations. Il est évident que, si ce mouvement se développait trop rapidement, les mesures de compensation, que nous venons de décrire, ne pourraient être mises en place à temps. Notre balance commerciale risquerait de devenir durablement déficitaire. Cette évolution défavorable serait encore plus importante si les autres pays du marché commun se trouvaient confrontés à la même situation, car le commerce intra-européen, si important pour la France, en subirait les conséquences».*

# Notes de lecture

## LES STRATÉGIES DES RESSOURCES HUMAINES

**Bertrand Gazier**

La Découverte. Collection Repères. 124 pages.

Dans ce livre à la fois bref, clair et complet, l'auteur développe les différentes stratégies des ressources humaines qui sont aujourd'hui à la disposition des entreprises françaises en n'oubliant pas les influences étrangères (américaines, japonaises ou européennes).

Les différentes options stratégiques sont présentées, resituées dans l'histoire récente de l'économie française, avec ses effets de mode, que ce soit dans la relation entreprise/salarié individuel ou entreprise/collectif de salariés et en particulier les stratégies syndicales.

A noter que l'auteur n'est pas dupe de l'écart considérable entre les discours tenus en faveur de «l'investissement dans l'homme» et les pratiques réelles des entreprises ou des effets de la crise qui conduit beaucoup d'entrepreneurs à privilégier le court terme, le profit à tout prix au détriment du plus long terme, la reconnaissance de l'homme dans le processus de production.

(Jean-Marc Parodi)

## TABLEAU DE BORD DE LA PLANÈTE

ENVIRONNEMENT, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ

**Worldwatch Institute**

La Découverte. Collection Repères. 1993, 125 pages.

Peu de chiffres, des courbes assez parlantes et des commentaires clairs. Guère de séries longues mais les tendances des années quatre-vingt-dix, de «la production de bicyclette reprend de plus belle» à «la pénurie d'eau s'étend» en passant par «la géothermie gagne du terrain» et «le nombre moyen d'enfants par femme est remonté en Inde et en Chine». Très intéressant.

## TOUT CE QUE VOUS DEVRIEZ SAVOIR SUR LA SCIENCE

**Harry Collins & Trevor Pinch**

Seuil. 1993, 214 pages, 120 Francs.

Mais pourquoi ce titre à la Woody Allen? Le titre original «The golem» était beaucoup plus explicite («la science ne ressemble ni à un preux chevalier ni à un monstre sans pitié. Qu'est-elle alors? La science est un golem»). Les auteurs racontent quelques histoires d'expérimentations, de théories et de controverses (la relativité, la fusion froide, la génération spontanée, le rayonnement gravitationnel, la vie sexuelle du lézard à queue en fouet, les neutrinos solaires manquants). Ils montrent que la science, loin d'être fabriquée par de purs esprits, est créée au jour le jour, avec des avancées et des reculs, par des hommes qui ne sont pas parfaits, qui cherchent la connaissance mais aussi la gloire et les crédits et doivent à tout prix obtenir la reconnaissance de leurs pairs, quitte à «trier» les résultats des expériences (l'histoire de Pasteur est savoureuse!). La science est faite par des êtres humains. On s'en doutait mais c'est joliment raconté.

## L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS

**Michaël E. Porter**

InterEditions. 1993, 884 pages.

Un gros livre d'un professeur de Harvard qui explique l'avantage concurrentiel des nations par quatre variables fondamentales: la rivalité entre les firmes, la demande, les facteurs de base et les industries de soutien et apparentées. C'est long mais passionnant pour tout économiste même si on ne partage pas les conclusions de l'auteur. Les pays étudiés par Michaël Porter sont l'Allemagne, la Corée, le Danemark, les Etats-Unis, l'Italie, le Japon, le Royaume-Uni, Singapour, la Suède et la Suisse. N'y cherchez pas la France mais l'auteur a rédigé quatre pages et demi sur le cas de notre beau pays en préface à l'édition française.

# Notes de lecture

## CHANGER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

Ouvrage collectif

INSEP Editions. 128 pages, 100 Francs.

Les auteurs sont, unanimement, réalistes sur les problèmes humains entraînés par une nouvelle organisation... Hélas l'ouvrage est entièrement tourné vers les améliorations à effectuer dans une situation de concurrence dynamique entre sociétés et expansion. (*«Difficultés et nécessité à réorganiser avec une augmentation de la production»*. *«Les premières estimations se sont révélées insuffisantes, ce qui a généré un déficit malgré des embauches massives»*).

Ce petit livre a l'inconvénient habituel des ouvrages collectifs, les illustrations des changements à l'EDF, pour ne prendre que cet exemple, sont certes intéressants, mais difficilement utilisables ailleurs que dans une autre grosse société d'Etat.

Un court texte (huit pages) donne des exemples de PMI, mais les sociétés prises en exemple sont des sous-traitants très spécialisés et correspondent plus à des ateliers de grosses sociétés qu'à des entreprises indépendantes.

Les exemples choisis montrent l'efficacité de l'auto-contrôle en fabrication, la motivation et la responsabilisation des travailleurs étant bien un moyen d'amélioration de la productivité...

Toutefois les auteurs, évitant ce que l'on pouvait craindre d'hommes enthousiastes, sont réalistes, à la fois sur les difficultés des changements et sur le temps nécessaire à une réorganisation (deux ans minimum et cinq ans pour la mise en place complète).

Retenons encore une phrase que devraient apprendre par coeur certains patrons d'industrie: *«la différence (entre les entreprises) se joue désormais sur la capacité des entreprises à valoriser la ressource que représente leurs salariés, c'est-à-dire à développer leurs compétences»*.

(Gilles Auberger)

## LE GRAND MALENTENDU

LES FRANÇAIS ET LA POLITIQUE

Roland Cayrol

Le Seuil. 110 Francs.

Clair le diagnostic de Roland Cayrol: si les hommes politiques ont mal entendu, c'est qu'ils ont rarement cherché à entendre les électeurs et leur préoccupation prioritaire pour le chômage.

Clares toujours les analyses, respectueuses des nuances et pénétrant les paradoxes. Car le directeur du CSA est, lui, homme de dialogue et d'écoute (tout en épinglant vivement et à propos la démagogie, le repli sécuritaire ou la langue de bois...).

Clair enfin le remède proposé: que les acteurs politiques rejoignent enfin sur «leur» terrain («notre» terrain corrige aussitôt l'auteur) les «citoyens-électeurs», avant que ceux-ci, irrémédiablement devenus «consommateurs-télespectateurs», ne se détournent d'une démocratie à laquelle croit Roland Cayrol et dont il montre avec intelligence les jeux et les enjeux.

(Marie-Andrée Rousselot)

## LES QUARTIERS DE LYON AU FIL DES RUES

Gérard Chauvy

Photographies Fabrice Bunuel

Editions Privat.

Tout le monde peuvent pas être de Lyon, mais tout le monde peuvent y venir pour se lentibardaner (1) entre les trois fleuves (2). En partant du commencement à la Croix-Rousse, comme il se doit, capitale des trois Gaules et colline des canuts, on pourra descendre en bas, par les escayers et traboules et se bambaner jusqu'à Montchat et Montplaisir où est né le cinéma. Le livre de Gérard Chauvy sera profitable à tous les gones et manquement indispensable à tout un chacun qui voudra quand même être pas trop caquenano (3).

(M.R.)

(1) Marcher lentement.

(2) Rhône, Saône et Beaujolais.

(3) Benêt.

# Notes de lecture

## L'ÉCONOMIE FACE À L'ÉCOLOGIE

**Commissariat Général du Plan**  
**Préface de Bertrand Collomb. Rap-**  
**port du groupe présidé par Christian**  
**Stoffaës**

Editions La Découverte/La Documen-  
tation Française. Août 1993, 272 pa-  
ges, 160 Francs.

Dans le cadre du XIème Plan, une com-  
mission sur le thème «environnement, éco-  
nomie, croissance», réunissant divers ex-  
perts, a élaboré des travaux originaux, en ce  
sens qu'ils dressent les points d'accord et de  
divergences entre les deux «écoles» ou cou-  
rants que constituent l'économie et l'écologie.

Rappelons tout d'abord que l'étymologie  
du terme économie, du grec *oikonomos*,  
signifiant une bonne gestion des choses, des  
biens [*oikia* = maison; *nomos* = règle] se  
rapproche de celle de l'écologie, avec le  
terme grec *logos* = discours et l'extension du  
radical *oikos* = logis, au milieu environnant.  
En d'autres termes la rencontre de ces deux  
courants d'approche de notre société peut  
se traduire par: existe-t-il des règles (lois) qui  
gouvernent le milieu environnant? Ou en-  
core, comme il est suggéré dans ce rapport,  
peut-on parler de «croissance écologique»?

Le chapitre environnement/croissance  
économique fixe les directions de cette  
harmonisation, qui sont énoncées dans les  
chapitres suivants spécialement pour les  
actions prioritaires: instauration d'une taxe  
pour limiter l'effet de serre, dans un contexte  
international, avec la suggestion d'écotaxes;  
la maîtrise de l'énergie et la valorisation de  
«la filière bois» et dans le cadre de «la  
mobilisation des énergies renouvelables pour  
apporter une contribution significative aux  
besoins énergétiques mondiaux». Sans  
omettre le nucléaire qui sera vraisemblable-  
ment la réponse à l'extinction des matières  
premières, ou au moins à leur limitation.

Les annexes reprennent en détail ces  
diverses réflexions. On lira avec intérêt:  
Modèle libéral et environnement par Armand  
Lepas et sur la question du nucléaire, l'article  
de Christian Stoffaës: Énergie nucléaire,  
économie, écologie.

En définitive un livre pertinent sur les  
relations économie/écologie, qui vont fonder  
notre avenir, tant au niveau du quotidien  
qu'au plan social.

(Francis Leroy)

## LE SYNDICALISME EN FRANCE DEPUIS 1945

**René Mouriaux**

La Découverte. Collection Repères.  
1994, 118 pages.

Un petit livre sur l'histoire du syndica-  
lisme français, écrit par un spécialiste. Evi-  
demment il n'y a pas tout (mais beaucoup de  
choses) et les analyses de l'auteur sont les  
siennes (mais utiles à connaître).

## CHIFFRES CLÉS DE L'ÉCONOMIE MONDIALE

**Jacques Généreux**

Editions du Seuil. Collection «Econo-  
mie». Novembre 1993, 36 Francs.

Un excellent petit bouquin avec à la  
fois des séries longues (qu'on ne trouve  
pas partout et qui sont indispensables si  
l'on veut comprendre les évolutions de  
fonds) et l'explication des concepts.

Un superbe rapport qualité-prix!

## LA RETRAITE DES CADRES

**ET L'AVENIR DU SYSTÈME PAR RÉPARTITION**  
**Gérard-François Dumont**

Les Editions d'Organisation. Collection  
Décryptons.

Un livre au très petit format qui fait le tour  
de la question. A lire avant de gémir ou pour  
éviter de s'illusionner.

# Notes de lecture

## FACE À LA PAUVRETÉ - L'OCCIDENT ET LES PAUVRES HIER ET AUJOURD'HUI

**Sous la direction de François-Xavier Merrien**

Editions de l'Atelier (Editions ouvrières). 1994, 269 pages, 120 Francs.

Ce livre est le fruit d'un symposium international qui réunissait à Turin, à l'initiative de la Fondation internationale des sciences humaines, des chercheurs venus de différents pays, spécialistes de la pauvreté et des politiques sociales.

La pauvreté est examinée ici en termes d'exclusion sociale et d'exclusion économique.

Dès le XIX<sup>ème</sup> siècle - c'est la première partie du livre - on peut observer par exemple que la France adopte une attitude beaucoup plus «sociale» que la société anglaise. Est-ce là l'héritage du catholicisme et du solidarisme républicain?

Au XX<sup>ème</sup> siècle la pauvreté et l'exclusion sont redécouvertes en France comme dans les autres pays d'Europe. Mais il y a alors aussi la crise des Etats providences, les limites de l'action caritative et la nécessité de repenser la solidarité.

C'est tout cela qui est abordé dans ce livre qui a la qualité d'offrir un regard européen, donc pluriel, sur le pauvre et l'exclu d'aujourd'hui.

(J.M. P.)

## L'ENTREPRISE ET LE DROIT DU TRAVAIL

**Patrick Hunout**

Cirac Ed. 1993.

Ce mince ouvrage, portant en sous-titre «Une comparaison franco-allemande», s'attache au travers d'une analyse comparative entre les systèmes français et allemand, à souligner les particularismes des deux systèmes d'organisation sociale et les relations collectives, les pratiques managériales.

(F.L.)

## LE DROIT DE CUISSAGE

FRANCE, 1860-1930

**Marie-Victoire Louis**

Les Editions de l'Atelier. 320 pages, 130 Francs

L'auteur souligne un aspect occulté des relations du travail, l'exploitation supplémentaire des femmes au salaire insuffisant pour vivre, soumises au chantage sexuel pour obtenir du travail ou le conserver, souvent violées par les contremaîtres dans le silence assourdissant des collègues masculins.

Se rappelle-t-on que la célibataire enceinte - souvent du fils du patron pour la domestique, du contremaître pour l'ouvrière - était licenciée au nom de la morale et parfois réembauchée au nom de la charité avec un nouveau salaire correspondant à la moitié voire au quart de l'ancien?

Se rappelle-t-on que la recherche de paternité était interdite par le Code Civil et qu'un juge novateur - et qui fut fort décrié pour cela - dut en 1898 utiliser l'article 1382 («*Tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à la réparer*») pour obliger un «fils de famille» à payer une indemnité à une jeune ouvrière qui a eu un enfant de lui et se trouve sans ressources?

Se rappelle-t-on que F. et M. Pelloutier écrivaient: «*l'ouvrier a le devoir de dire à sa compagne que sa condition est en quelque sorte son oeuvre (...). En acceptant le prix dérisoire que le capital voulait bien lui offrir elle coopère brutalement à l'oeuvre de réaction entreprise contre le socialisme. Elle a commis la faute d'entrer en concurrence avec les ouvriers*»?

Se rappelle-t-on que dans la porcelaine, les femmes, payées en moyenne deux fois moins que les hommes, étaient affectées aux ateliers les plus dangereux pour la santé, si bien que leur espérance de vie était inférieure de cinq ans à celle des ouvriers?

Se rappelle-t-on que la section lyonnaise de la Fédération du Livre en 1913 non seulement refusait l'adhésion d'une femme typographe mais excluait son mari car les statuts prévoyaient la radiation de «tout syndiqué Lyonnais marié à une femme typote, s'il continuait à lui laisser exercer son métier»?

A lire!

# Notes de lecture

## LA GRANDE MUTATION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

**Pierre Morin**

Les Editions d'Organisation. 1994,  
168 pages, 150 Francs.

Le sous-titre «emploi juste à temps et travail éclaté dans la société post-industrielle» est assez explicite.

L'auteur balaye les évolutions économiques, techniques, sociologiques et culturelles et leurs effets sur l'emploi et le travail d'une part sur le management de l'autre et les évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur les motivations au travail.

Il prévoit «la fin du management romantique» et l'arrivée de formes d'organisations «allégées» comportant simplement une équipe restreinte de direction générale chargée du pilotage, un encadrement de proximité chargé de la mise en œuvre des moyens et des exécutants polyvalents et de toutes qualifications (du chirurgien à l'ouvrier) aux contrats les plus divers (temps plein ou partiel, temps partagé ou variable, CDI ou CDD, société de services).

*«Sans doute une époque se termine-t-elle, l'ère industrielle de l'emploi et du travail. (...) Une économie de marché mondialisée oblige les pays post-industriels (...) à inventer une économie (...) avec des formes d'emploi (...) qui remettent en cause les traditionnelles frontières entre vie active et vie hors travail ainsi que le rôle du travail comme moyen dominant d'identité sociale. Les niveaux de vie, la durée de vie, la scolarisation de masse, les modes de vie, les attitudes vis-à-vis du travail obligeront aussi à imaginer de nouveaux modes de management. (...) Des entreprises où se côtoient des main-d'œuvre aux statuts hétérogènes, des entreprises intégrées dans des réseaux aux structures à géométrie variable selon les problèmes, des entreprises devenues elles-mêmes un réseau de cellules de travail dispersées, diffusées dans l'espace, près des clients et des destinataires de leur activité, toutes ces probables évolutions vont encore accroître la complexité des décisions et des actes de management».*

A signaler chez le même éditeur, dans la collection Décryptons, **«Le partage du tra-**

**vail et son organisation dans l'entreprise»** de Daniel Loubet et Philippe Blasco qui présente un résumé de l'ouvrage précédent.

## ÇA NE PEUT PLUS DURER!

**Pierre Larrouturnou**

Seuil, l'Histoire immédiate. Janvier 1994,  
256 pages, 99 Francs.

Sous-titré «douze propositions pour une société plus humaine», ce livre est plus un pamphlet qu'un ouvrage de fond. Pour réduire le chômage par une indispensable réduction du temps de travail, il met l'accent sur la formule *«Quatre jours sur cinq»* qui permettrait d'après l'auteur d'éviter les pièges des «trente-cinq heures».

Si l'on peut taxer l'auteur d'un certain angélisme et lui reprocher de beaucoup solliciter le budget de l'Etat, il est indéniable qu'il a de bonnes idées (*«Ce n'est pas non plus en passant à 35 heures (cinq fois sept heures) que l'on diminuera la pression que subissent la majorité des cadres, de la maîtrise, des techniciens, des commerciaux, des transporteurs routiers»*) (...) Passer aux 35 heures risquerait même d'accroître le fossé séparant dans beaucoup d'entreprises «ceux qui ont des responsabilités» (et qui feront toujours 50 heures) et ceux que l'on cantonne à des tâches d'exécution (qui feront 35 heures plus des heures supplémentaires - déclarées ou non) même si certaines propositions peuvent paraître étranges.

Dans l'ensemble, une lecture rafraîchissante mais pas une œuvre scientifique.

## RÉDUIRE LE TEMPS DE TRAVAIL

**Jacques Rigaudiat**

Syros. Collection Alternatives économiques. Octobre 1993, 231 pages,  
120 Francs.

Les positions de l'ancien conseiller social de Michel Rocard qui a redécouvert les vertus de la réduction du temps de travail depuis qu'il est dans l'opposition... et lui en prête peut-être un peu plus qu'elle n'en a.

# Notes de lecture

## A CŒUR OUVERT

COMBAT POUR LA RAISON

**Henri Caillavet**

Editeur Arléa-Corlet. Collection Panoramiques

Henri Caillavet parle de la science, de la justice, de l'art, de la drogue, de la politique des francs-maçons. Il explique aussi pourquoi il a voté contre l'abolition de la peine de mort et pourquoi il est contre la prise en compte des fêtes religieuses dans le calendrier scolaire.

*«Ce livre est le témoignage d'un homme engagé, matérialiste, athée et de surcroît franc-maçon, qui fait part en toute simplicité de ses réflexions philosophiques, politiques, sociales, culturelles. (...) Je ne déteste rien que l'hypocrisie. Elle est avec la niaiserie et la crédulité la chose du monde la mieux partagée. (...) Les dogmes me donnent des allergies, parce qu'ils mutilent l'esprit critique, l'intuition, la recherche. Je lutte pour la laïcité, morale ouverte, solidaire. Je ne hais que la haine et si j'estime la tolérance, c'est parce que je ne confonds jamais ma vérité avec la vérité».*

## SOCIOLOGIE DE L'EMPLOI

**Margaret Maruani - Emmanuèle Reynaud**

La Découverte. Collection Repères. 1993, 125 pages, 45 Francs.

Un ouvrage tout petit dans la forme mais très important sur le fond. Les auteurs passent en revue des questions du travail, de l'emploi et s'efforcent constamment d'aller au-delà des mots car «le désordre sémantique n'est pas dépourvu de sens».

A noter cette analyse: «Les recompositions de la population active sont aussi des processus sociaux qui prennent leur source dans l'évolution de la société et les comportements des acteurs sociaux. Les formes de chômage tout comme les catégories de population concernées, les types d'emploi, de sous-emploi, ou de non-emploi, sont des éléments qui se constituent socialement, c'est-à-dire en fonction des normes et de règles sociales. Le partage de l'emploi est la répartition d'un bien rare entre des catégories sociales; les options qui président à ce partage sont le fruit d'un raisonnement en termes de légitimité sociale autant que d'un calcul économique. Les politiques d'emploi mises en œuvre procèdent d'arbitrages entre des groupes sociaux».

A lire absolument!

## DICTIONNAIRE DES IDÉES REÇUES EN ÉCONOMIE

(Nouvelle édition)

**Sous la direction de Dominique Sicot**

Syros. Alternatives économiques. 1993, 228 pages, 120 Francs.

En économie comme ailleurs, le «bon sens» se plante plus souvent qu'à son tour. Faisant le tour des idées reçues, une équipe d'économistes les réfute ou les nuance, dans un langage clair et avec beaucoup d'humour. Ici encore un très bon rapport qualité-prix.

## FLORA TRISTAN, LA RÉVOLTE D'UNE PARIA

**Gerhard Léo**

Les Editions de l'Atelier/Le temps des cerises. 1994, 203 pages, 130 Francs.

L'étonnante histoire de Flora Tristan, descendante de Moctézuma, jeune Parisienne pauvre, observatrice critique de la société péruvienne, à l'origine du socialisme et du féminisme français... Un vrai roman mais un roman vrai.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages cités à  
"Vivre Livre": 84-86, rue Rébeval  
75019 PARIS - Tél: (1) 42.06.33.77.

# Cadres

## CFDT

### BULLETIN D'ABONNEMENT

La revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres  
47, avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS Cedex 19  
Tél : (1) 42.02.44.43

Nom: .....Prénom: .....

ou raison sociale: .....

Adresse: .....

Code postal: ..... Ville: .....

Branche professionnelle de l'entreprise (s'il y a lieu): .....

. Ci-joint le titre de paiement établi à l'ordre de "CADRES-CFDT" au prix de 300 F (abonnement un an 5 numéros + le supplément "CADRES-PLUS").

. Abonnement de soutien au prix de 3 000 F

Date: ..... Signature: .....

Si vous êtes déjà adhérent ingénieur ou cadre à la CFDT le prix du service de la revue est collecté avec la cotisation que vous payez (le timbre ou la carte doit porter la mention UCC). Si vous ne recevez pas encore la revue, signalez-nous votre situation en cochant la case ci-contre (précisez votre syndicat et votre fédération): .....adhérent CFDT ☐

#### Modèle de Bulletin d'abonnement "CADRES-CFDT"

à reproduire et à retourner à l'UCC-CFDT

47, avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS CEDEX 19

Photos: Laboratoire de chimie des solides d'Orsay. Expérience de lévitation de matériaux supraconducteurs. La pastille est constituée d'un alliage yttrium/baryum/cuivre ( $\text{YBa}_2\text{Cu}_3\text{O}_7$ ) et devient supraconductrice à 92° Kelvin.

# Cadres

édité par l' **UCC**  **CFDT**

---

*CADRES CFDT est la revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres de la Confédération Française Démocratique du Travail.*

*Revue à thème, elle laisse à son supplément, CADRES PLUS le traitement de l'actualité. Chaque numéro est centré sur un sujet et s'intéresse tant aux aspects économiques et sociaux qu'aux métiers concernés.*

*Lieu d'échange, elle privilégie l'expression plurielle des cadres et des acteurs tels que dirigeants, syndicalistes, chercheurs, etc. La diversité des points de vue exprimés, par des professionnels ou des citoyens, des experts ou des usagers, nous paraît devoir aider les lecteurs à mieux comprendre le monde qui se transforme, et à y intervenir.*

## **DERNIERS NUMÉROS PARUS :**

- FÉMININ PLURIEL N° 357
- DES EXCLUS ET DES CADRES N° 358
- QUELS PARITARISMES ? N° 359
- D'AUTRES PARTAGES N° 360
- MOVE BRITANNIA N° 361-362

**Cadres** **CFDT**

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 300 Francs

L'abonnement de soutien : 3.000 F

N° ISSN : 0398-31 45

Commission paritaire des publications et agences de presse

n° 1 175 D 73.