



**institut de l'entreprise**

PROGRAMME POUR L'EMPLOI

## **LES ATTITUDES DEVANT LE TRAVAIL**

**Président : Michel BON**  
**Rapporteur : H. COURTIER**

Septembre 1993

## S O M M A I R E

Résumé du rapport.....	1
Introduction.....	3
<b>LE TRAVAIL COMME MOTEUR DE L'ECONOMIE.....</b>	<b>5</b>
1 . L'avènement de l'économie tertiaire.....	5
2 . Les difficultés de la mutation vers une économie de services.....	9
a. Difficultés individuelles	
b. Difficultés structurelles	
3 . L'inadaptation des politiques d'emploi traditionnelles dans une économie de services.....	13
a. La moindre efficacité des politiques de l'emploi	
b. Le plein emploi dans une économie de services	
<b>LE TRAVAIL, DEMANDE DES TRAVAILLEURS.....</b>	<b>16</b>
1. Le travail reste au coeur du social.....	16
2. Les nouvelles représentations du travail.....	18
3. Conséquences sociales de l'évolution du travail.....	21
<b>LE TRAVAIL, OFFRE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>24</b>
1. L'entreprise en première ligne.....	24
2. La dégradation de l'intégration sociale par le travail.....	25
3. Une évolution menaçante pour les entreprises.....	28
Conclusion.....	31
Liste des membres de la Commission.....	34
Auditions et personnes rencontrées.....	35

## RESUME

L'emploi n'est pas seulement un problème quantitatif (comment réduire le nombre des chômeurs ?) ou qualitatif (comment harmoniser l'offre et la demande de travail ?). Il est d'abord la trame du tissu social. C'est pourquoi l'Institut de l'Entreprise a demandé à cette commission de s'aventurer sur un terrain moins économique et plus social. Le rôle que joue le travail dans notre société est-il toujours le même ? N'y aurait-il pas dans notre attitude face au travail des transformations qui pourraient à la fois expliquer nos problèmes actuels et suggérer des solutions ? Le rapport examine ces questions sous le triple éclairage de l'économie, des travailleurs et des entreprises.

L'évolution économique a changé la nature du travail en l'orientant massivement vers les activités de service qui comptent aujourd'hui pour les deux tiers des emplois. Nous vivons mal cette évolution vers le tertiaire dont nous jugeons les emplois moins porteurs de statut et déclassés. De plus, beaucoup des emplois de services sont fondés sur le relationnel, à l'exemple de la relation médicale où la qualité des explications du patient oriente le diagnostic du médecin et contribue donc à sa qualité. Or notre culture, faite de refus du face à face, d'égalitarisme et de fuite devant le jugement d'autrui, ne nous aide pas dans la relation de service, inégalitaire et porteuse du jugement immédiat du client.

Par ailleurs, le travail tertiaire s'intègre moins bien dans la société. Celui qui l'accomplit ne peut se définir par la matérialité de son travail. Du métier, enjeu individuel, on est passé à l'emploi, problème collectif. Moins intelligible, le travail quitte la scène.

Vu par les travailleurs, le travail reste essentiel aussi bien comme moyen de reconnaissance sociale, de satisfaction des besoins et d'épanouissement personnel. Mais le modèle traditionnel du travail-devoir qui portait sa fin en lui-même s'effrite au profit d'un modèle plus abstrait dans lequel le travail n'est plus qu'une partie de la vie. Parallèlement, avec la montée du chômage, le travail véhicule maintenant une inquiétude, pour soi, pour ses enfants. Tout cela menace la cohésion sociale.

Face à ces problèmes, l'entreprise est en première ligne. Les Français en attendent beaucoup, à commencer par l'intégration sociale et le travail. Pourtant

l'entreprise d'aujourd'hui, plus encadrée, plus tertiaire, plus flexible y réussit moins bien. Elle privilégie son rôle économique au détriment de son rôle social. Cette évolution est menaçante pour les entreprises et elle est en train de retourner le mouvement d'opinion qui leur avait été si favorable dans les années 80. La façon dont nous voulons conduire et occuper nos vies s'éloigne de ce que proposent les entreprises et conduit à un désengagement.

Le rôle social de l'entreprise se dissout et des blocages préoccupants apparaissent. La société peine à intégrer les jeunes et voit proliférer mendiants et exclus. Au sein de l'entreprise, chacun se rétracte et la mobilité des hommes et des idées recule, annonçant la sclérose. Chacun de nous enfin perd sa confiance en un avenir meilleur et risque de se réfugier dans un "chacun pour soi" qui élimine le tissu social.

Ce qui est en jeu, en définitive, est beaucoup plus que le chômage, c'est le lien social. Ceci justifierait une réflexion sur les nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise.

## I N T R O D U C T I O N

Pour la première fois depuis les années 30, la croyance dans le progrès est ébranlée. Depuis deux générations, les français vivaient avec l'espoir confiant d'un avenir meilleur pour leurs enfants. Et les faits donnaient raison à cet espoir, le sort matériel de tous s'améliorait, de même que le statut social et le niveau culturel de beaucoup.

Il est probable que cette promesse d'une vie meilleure pour sa descendance est l'un des fils constitutifs les plus forts du tissu social. L'ordre social et politique trouve en effet une justification dans l'amélioration qu'il apporte.

Bien des faits rendent aujourd'hui cette promesse très incertaine. Le chômage massif, en particulier chez les jeunes et l'opacité croissante du système éducatif font craindre à de nombreux parents que leurs enfants ne puissent se maintenir au niveau qu'eux-mêmes ont atteint. Et les nouveaux fléaux que sont la drogue, le SIDA, la violence dans les banlieues et les lieux publics sont autant de menaces devant lesquelles les parents ne peuvent guère jouer leur rôle de protecteur de leurs enfants.

Bref, tout cela ronge la confiance en demain, et l'avenir radieux semble s'évanouir en même temps que le communisme qui le promettait bien illusoirement. Peut-être, comme dans les années 30, n'est-ce qu'une ratée passagère. Même ainsi nul ne peut souhaiter sortir de cette crise au prix des mêmes épreuves qu'alors, guerres et dictatures.

Menaçante pour la société, cette fragilité nouvelle du tissu social l'est évidemment aussi pour l'entreprise. Que peut-elle faire pour y remédier, à la place qui est la sienne dans la société, c'est-à-dire produire des richesses en organisant le travail des hommes ?

Le travail joue un rôle déterminant dans l'organisation sociale, dans notre capacité à vivre ensemble. Il la structure (soldats et laboureurs ;

aristocrates, bourgeois et paysans ; ouvriers, employés et cadres). Il façonne le statut social. Et il intègre, puisqu'il donne à chaque travailleur une utilité et un rôle à jouer dans la société.

Jusqu'à présent le travail a aussi joué un rôle décisif dans l'intégration sociale. C'est par leur appartenance à la communauté ouvrière que les paysans chassés des campagnes par les progrès des techniques agricoles se sont intégrés dans les villes. C'est par leur travail que les vagues successives d'étrangers venus d'Italie, d'Europe centrale, d'Espagne et du Portugal se sont intégrés ou ont intégré leurs enfants dans notre société.

Ce mécanisme paraît aujourd'hui moins bien fonctionner : d'une part, de très nombreux étrangers s'intègrent mal, en dépit du travail qu'ils fournissent ; d'autre part, la croissance du chômage fait parcourir le chemin de l'intégration en sens inverse et de plus en plus les exclus du travail deviennent des exclus de la société.

Ces quelques considérations justifient le travail dont ce rapport rend compte. L'emploi n'est pas seulement un problème quantitatif (comment réduire le nombre des chômeurs ?) ou qualitatif (comment harmoniser l'offre et la demande de travail ?). Il est d'abord **la trame du tissu social**. C'est pourquoi il était légitime que l'Institut de l'Entreprise, dans sa réflexion sur l'emploi, s'aventure sur un terrain moins économique et plus social. Le rôle que joue le travail dans notre société est-il intangible ? N'y aurait-il pas dans notre attitude face au travail des transformations qui pourraient à la fois expliquer nos problèmes actuels et suggérer des solutions ?

Pour tenter d'apporter un peu de lumière sur ces questions, ce rapport passe en revue trois éclairages possibles, celui de l'économie, celui des travailleurs et celui des entreprises :

- le travail comme moteur de l'économie : et si celle-ci n'avait plus besoin du même travail, ou des mêmes travailleurs ?

- le travail comme demande des hommes et des femmes : en veulent-ils toujours autant ? et toujours du même ?

- le travail comme offre des employeurs : la place du travail dans la hiérarchie des besoins de l'entreprise n'a-t-elle pas changé ? quel est, dès lors, le rôle social de celle-ci ?

## PREMIERE PARTIE

### LE TRAVAIL COMME MOTEUR DE L'ECONOMIE

Avant de chercher à incriminer l'individu ou l'entreprise de la crise de l'emploi, il est naturel d'en rejeter la responsabilité sur les structures même de l'économie. N'est-ce pas, tout simplement, l'évolution des processus de production et des mécanismes d'échange qui sont à mettre en cause, l'attitude des uns et des autres face au travail changeant moins que le travail lui-même ?

C'est donc l'hypothèse d'un changement de la nature du travail dans l'économie, qui est ici examinée, pour parvenir à la conclusion que nous sommes passés d'une économie dominée par la production de biens à une économie dominée par la production de service. Il ne s'agit pas d'opposer l'industrie aux services : ils se nourrissent l'un de l'autre. Mais de montrer les différences qui existent entre les métiers débouchant sur la production de biens matériels, souvent réalisée au sein de grandes unités, aux autres, bâtis sur l'immatériel, et le plus souvent accomplis dans de petites unités, voire solitaires.

Aussi vivons-nous actuellement à la fois les difficultés d'une mutation et celles de l'inadaptation de moyens traditionnels à une situation nouvelle.

#### 1. L'AVENEMENT DE L'ECONOMIE TERTIAIRE

Le secteur tertiaire représente aujourd'hui les deux tiers de l'économie :

	part des effectifs	part de la valeur ajoutée
Agriculture	6%	3%
Industrie	28%	30%
Services	66%	67%

Source : INSEE - Rapport sur les comptes de la nation 1992

Pendant les quinze dernières années, c'est ce secteur qui a créé le plus d'emplois et compensé ceux perdus par les autres secteurs :

en millions	1990	1975	Ecart
Agriculture	1,3	2,1	-0,8
Industrie	5,1	6,2	-1,1
BTP	1,6	1,9	-0,3
Services marchands	10,0	7,3	+2,7
Services non marchands	4,3	3,4	+0,9
<b>TOTAL .....</b>	<b>22,3</b>	<b>20,9</b>	<b>+1,4</b>

Source : INSEE - Recensements de la population.

Bien sûr, comme tout classement, celui par activité contient assez d'imperfections pour n'être pas critiquable. Ainsi l'artisan boulanger est classé dans l'industrie alors que le salarié boulanger d'un supermarché, qui fait exactement la même chose est classé dans le tertiaire. Et il est vrai qu'un certain nombre de tâches réputées tertiaires ont, par leur répétitivité et leur asservissement à des machines une allure plutôt industrielle, comme par exemple les grandes unités de traitement des sinistres des compagnies d'assurance.

Mais à l'inverse, on peut plaider que bien des activités exercées dans un cadre industriel, cantine, logistique, communication, pour ne citer que quelques fonctions rencontrées dans des entreprises industrielles, sont clairement de nature tertiaire. Et leur part dans ces entreprises va croissante, malgré le mouvement qui conduit nombre d'entre elles à sous-traiter (à externaliser dit-on maintenant) certaines de leurs tâches tertiaires.

Au total, la réalité d'une évolution qui éloigne le travail des tâches de transformation de la matière ne fait aucun doute. Elle est saisissante, à la fois sur longue période - en moins de cinquante ans, de 1946 à 1990, on passe d'un emploi sur trois dans les services à deux sur trois - et sur courte période :

(en milliers)	1992	1991
Agriculture, BTP, Industrie	-217	-148
Services marchands et non marchands	+111	+154

Source : Emplois créés - comptes de la nation 1992

En deux années de difficultés économiques 100 000 emplois ont été perdus, solde d'un accroissement du tertiaire de 265 000 emplois et d'un recul des autres secteurs de 365 000 postes.

Cette évolution pèse lourd sur les attitudes face au travail, car l'emploi tertiaire n'est pas, normalement, de même nature que l'emploi industriel ou agricole. En effet, il ne conduit pas, en général, à la production d'un objet, qui symbolise matériellement le travail fourni. Au contraire, le service s'évanouit au fur et à mesure qu'il est fourni et ne laisse, le plus souvent, pas de trace matérielle. Bien plus, beaucoup de services reposent sur la qualité de la relation qui s'établit entre le prestataire du service et son bénéficiaire. Sans le concours du malade qui explique les symptômes qu'il ressent, le diagnostic du médecin est moins sûr, moins rapide. Et si le patient est indiscipliné et prend ses cachets quand ça lui chante, la thérapeutique imaginée par le médecin n'est plus aussi efficace. Ceci est vrai aussi lorsque le service rendu est rigoureusement identique : une même pièce de théâtre, de mêmes acteurs, un soir la salle communique et la magie du spectacle fonctionne, un autre soir non, et c'est tout autre chose. Dans un livre très riche sur l'intégration sociale et culturelle (1) Bernard Perret et Guy Roustang caractérisent ces métiers du tertiaire en écrivant "dans le travail, c'est la relation avec d'autres hommes qui devient prépondérante, au lieu de l'affrontement avec la matière".

Cette importance de la relation avec le client donne au travail une dimension culturelle plus grande ce qui a, nous le verrons plus loin, d'importantes conséquences sur les attitudes face au travail. Mais, s'il est plus riche (ou du moins plus exigeant) culturellement, le travail tertiaire est, paradoxalement, plus pauvre en statut social.

C'est vrai du haut de l'échelle (depuis que le *Nouvel Economiste* élit le "manager de l'année" il y en a eu un issu des services et seize de l'industrie) au bas de l'échelle (17 des 20 métiers que les français aimeraient le moins faire sont dans les services).

---

(1) Bernard Perret/Guy Roustang : "l'Economie contre la société" - le Seuil - Février 1993

De nombreuses explications concourent au déclassement social des emplois tertiaires. Parmi elles :

- ce sont des emplois beaucoup plus féminins (53% sont tenus par des femmes contre 34% en agriculture et 30% en industrie), donc réputés de statut inférieur dans une société encore masculine.

- le travail tertiaire est en général plus autonome et se déroule plus souvent dans de plus petites unités de production, ce qui ne favorise pas la création d'un statut social englobant ou d'une solidarité intégratrice : quand on était "un Michelin" ou "un Lip", on appartenait à un corps social doté du prestige du produit fabriqué et de l'entreprise. Pas quand on est serveur de restaurant ou caissière de supermarché.

- l'absence d'un produit tangible sur lequel une opinion collective peut se fonder rend plus difficile le jugement par la société du résultat du travail dans le tertiaire. Il devient beaucoup plus subjectif et donc diversifié, ce qui ne facilite pas la reconnaissance sociale.

- moins riche en gain de productivité (1), le tertiaire ne permet ni les mêmes progressions individuelles et collectives de revenus, ni les mêmes progressions professionnelles, ce qui le rend également moins désirable parce que moins producteur d'ascension sociale.

- enfin beaucoup des emplois de services contiennent une relation inégalitaire entre celui qui sert et celui qui est servi qui renvoie à un modèle "maître esclave" qui n'est évidemment pas valorisant. Dans l'esprit de beaucoup d'entre nous, service continue à faire écho à servage, servilité, serviteur.

L'extrême variété du secteur tertiaire peut fournir des contre exemples qui viendraient infirmer ces observations : il y a aussi des seigneurs dans ces métiers, et il y a bien des administrations publiques ou privées créatrices de statut et susceptibles d'améliorer leur productivité.

---

(1) Op. Cit Ferret/Roustang

Reste que ce déclassement social s'applique à la majorité des emplois tertiaires existants, et surtout à la grande majorité des nouveaux emplois tertiaires (services aux ménages, services aux entreprises et hôtellerie restauration sont les trois branches marchandes qui recrutent le plus). Sur les 10 dernières années (1983-1992) la productivité augmente de 75% dans l'agriculture, 33% dans l'industrie, 27% dans le BTP, 20% dans les services marchands, 5% dans les services non marchands et recule de 8% dans les services financiers et d'assurance.

En définitive, ce sont à la fois l'image sociale et la capacité à intégrer dans la société du travail tertiaire qui sont différentes et inférieures au travail industriel ou paysan. Comme nous passons massivement et rapidement de ceux-là à celui-ci, il n'est pas étonnant que cela se passe difficilement. Par bien des aspects, la crise de l'emploi et les difficultés sociales que nous traversons sont les conséquences normales de cette mutation.

## **2. LES DIFFICULTES DE LA MUTATION VERS UNE ECONOMIE DE SERVICES**

L'analyse des différences entre emploi industriel et emploi tertiaire dégage deux grandes hypothèses susceptibles d'expliquer les difficultés de passage de l'un vers l'autre :

- l'une, individuelle, suggère que notre éducation et notre culture nationale nous préparent mal à des emplois fondés sur le relationnel.

- l'autre, structurelle, envisage un blocage des mécanismes d'adaptation du marché du travail par la tertiarisation de l'économie.

### **a - Les difficultés individuelles du passage à l'économie tertiaire**

L'économie industrielle, comme d'ailleurs l'économie paysanne qui l'a précédée, repose sur le métier, sur le tour de main face à une matière qu'il faut maîtriser. Adam Smith relève que "le patrimoine du pauvre est dans la force et l'adresse de ses mains". Dans cet univers, la compétence est d'abord professionnelle.

Il n'en va plus ainsi dans l'économie de service. Comme cela a été relevé plus haut, la valeur d'un service dépend le plus souvent - et parfois massivement - de la bonne collaboration entre le bénéficiaire et le prestataire du service. C'est-à-dire de la qualité de la relation qu'ils établissent. La compétence devient relationnelle et culturelle.

Une anecdote pour illustrer cette différence. La directrice d'un lycée professionnel ouvre une préparation au métier de caissière et obtient, sans doute après d'épuisantes démarches, un coûteux équipement de caisses à lecture optique. Elle s'en va vanter cette formation au directeur de l'hypermarché de la ville qui lui répond : "cela ne sert à rien que vos filles sachent utiliser ces caisses. D'abord parce qu'il y a peu de chances que les miennes soient du même modèle, sinon maintenant, du moins dans deux ou trois ans quand j'en aurai changé et pas vous. Mais surtout parce que je les formerai à cela en peu de jours. Non, ce que j'attends d'une formation de caissière, ce sont des filles qui arrivent le matin coiffées, les ongles propres, qui disent "bonjour" et "merci", qui regardent les clients dans les yeux et sachent sourire". La directrice se rebiffa : "ce n'est pas le rôle de l'école". Pour elle, la compétence était professionnelle ; pour lui, elle était relationnelle.

Malheureusement les sociologues qui auscultent la société française ont depuis longtemps mis en évidence que nous sommes culturellement moins doués pour le relationnel. Plusieurs de nos traits nationaux sont, de ce point de vue, autant de handicaps :

- nous n'aimons pas le face à face. Or, il se trouve précisément au coeur d'une relation telle qu'elle est nécessaire dans l'économie de service.

- nous n'aimons pas être jugé. Or dans une relation de service, le jugement est simultanément au travail qui se fait sous le regard du client.

- nous sommes profondément égalitaristes. Or, beaucoup des emplois de service sont inégalitaires par construction puisqu'il s'agit d'acheter le temps d'un autre pour épargner le sien jugé valoir davantage.

- nous attachons beaucoup d'importance au statut social et en particulier à ses apparences. Or beaucoup d'emplois tertiaires sont jugés déclassants et sont d'apparence servile. De plus pour nous le statut découle souvent de la formation. Or il y a plus d'emplois sans diplôme dans le tertiaire.

- nous estimons avoir un droit à la sécurité économique, qui nous est due par l'entreprise et l'Etat, mentalité très différente de celle des anglos-saxons où l'individu se prend davantage en charge. Or les services offrent moins de sécurité car ils sont souvent le fait de plus petites structures de travail, et demandent davantage d'implication et de prise en charge à leurs salariés.

On cite parfois, comme l'une des solutions au chômage, l'exemple du commerce japonais, où le client est salué à l'entrée du magasin par des jeunes filles dont c'est le travail. Simplement, au Japon "l'honneur consiste à assurer au mieux une fonction utile à la société, quelle que soit sa nature" (1). En France, l'honneur tient à la position dans la hiérarchie et dans la reconnaissance sociale, comme l'a souligné Philippe d'Iribarne (2).

Il y a donc dans notre éducation et dans notre culture des freins qui nous retiennent d'aller vers les emplois tertiaires, et il faut voir là l'une des causes de la crise actuelle de l'emploi.

#### **b - Les difficultés structurelles du passage à l'économie tertiaire**

A la suite de tous les grands économistes, nous vivons avec l'idée que le chômage reflète un mauvais fonctionnement du système. Normalement, puisque les besoins sont illimités, le chômage ne peut exister sinon à cause du décalage nécessaire à la transformation des besoins en emploi grâce au marché et aux entrepreneurs. Les destructions d'emploi consécutives aux progrès techniques ne sont elles aussi que passagères car ces progrès génèrent des richesses supplémentaires elles-mêmes prometteuses de nouveaux besoins et de nouveaux emplois. Et, de fait, l'évolution de l'emploi depuis la révolution industrielle leur donne plutôt raison.

---

(1) Perret/Roustant : op. cit.

(2) Philippe d'Iribarne : "La logique de l'honneur", Ed. Le Seuil, 1989

C'est cette automaticité qui semble aujourd'hui en panne. Même si c'est un peu périphérique à notre sujet, l'hypothèse d'une panne des mécanismes de transfert des emplois du secondaire vers le tertiaire mérite que l'on s'y arrête un instant.

Dans la théorie économique, les gains de productivité sont redistribués entre les agents économiques qui transforment ces gains en demande de nouveaux biens. Les entreprises s'attachent à satisfaire cette demande par un développement qui se traduit par une demande de travail. Et l'existence d'un marché du travail transparent transforme cette demande de travail en emplois effectifs.

Le passage à une économie de service grippe chacun de ces trois mécanismes :

- les activités de service ne contribuent pas beaucoup à la croissance de la productivité. Les cinq branches dont la productivité a cru le plus lentement depuis dix ans (services aux entreprises, services aux ménages, services des organismes financiers, hôtellerie-restauration, services non-marchands) sont toutes tertiaires. La concentration progressive de l'emploi dans le tertiaire se traduit donc par un ralentissement de la croissance et par conséquent de la création de nouveaux emplois.

- les nouveaux emplois offerts par le secteur tertiaire sont, nous l'avons vu, moins attrayants car déclassés socialement et jugés plus difficiles et moins intégrateurs. La demande de travail est donc moins séduisante.

- la transparence du marché du travail est, pour sa part, amoindrie par le passage du professionnel, facile à repérer et le cas échéant à reproduire, au relationnel, plus impalpable. Elle est d'autre part dénaturée par le chômage massif qui paralyse la mobilité : changer devient un risque plus fort que le gain que l'on en attend. La demande de travail se transforme de moins en moins bien en emplois effectifs.

Ainsi le passage vers une économie tertiaire déroute les individus et dérègle les mécanismes économiques, créant un chômage qui semble inexorablement proliférer. Malgré toutes les politiques mises en oeuvre pour en venir à bout. Là aussi il est possible que nous ayons mal

apprécié la mutation que représente le passage à une économie de services et cherché à appliquer à cette situation nouvelle des remèdes traditionnels qui ne lui était plus adaptés.

### **3. L'INADAPTATION DES POLITIQUES D'EMPLOI TRADITIONNELLES DANS UNE ECONOMIE DE SERVICES**

Face à un paysage économique transformé profondément par la mutation vers les services, nous continuons à appliquer, en gros, les recettes d'autrefois. Le chômage est soit le résidu d'un mauvais fonctionnement du marché du travail et il suffit de permettre à l'ajustement par le prix de se faire, en faisant plus ou moins largement sauter les règles fixant des salaires minima, soit le résultat d'un mauvais fonctionnement de l'économie et il suffit de relancer la demande par des déficits temporaires.

Ces méthodes sont moins efficaces dans une économie dominée par les services, mais nous n'avons pas pour autant trouvé les techniques du plein emploi dans une telle économie.

#### **a - la moindre efficacité des politiques de l'emploi**

Après 20 ans de déficit budgétaire massif et dix ans de déréglementation progressive de la rémunération minimale, le chômage ne recule pas quand la croissance est là et progresse vivement quand elle n'y est plus. Ce seul constat conduit à l'idée que peut-être nos politiques ne sont pas adaptées au problème à traiter.

Les constats qui seront faits tout au long de ce rapport confirment cette idée. Quelques-uns ont déjà été faits :

- le travail tertiaire réussit moins bien l'intégration sociale de l'individu. Il est donc moins désirable. Pourtant l'essentiel des politiques de libéralisation du coût du travail vise ce que l'on a appelé des "petits boulots", d'une façon à la fois désolante mais révélatrice de l'état d'esprit qui décline ce type d'emploi. Or, les "petits boulots" sont, dans leur quasi totalité, des emplois tertiaires.

- l'égalitarisme s'oppose au développement du travail tertiaire. En effet, nous l'avons vu, le service c'est du temps contre du temps, et l'on recourt d'autant plus aux services des autres que son propre temps vaut plus que le leur. Pourtant la plupart des politiques privilégient les mesures générales, d'application égalitaire dans lesquelles quiconque remplit les conditions d'accès a un droit, alors que tous les experts de l'exclusion et du chômage de longue durée expliquent que ces problèmes doivent être traités au niveau de chaque individu et que les traitements de masse ne donnent pas grand chose.

- autre aspect de cette même question de l'échange temps contre temps : le poids des prélèvements obligatoires en obscurcit l'appréciation par ses protagonistes. Là où le jardinier offre une heure au SMIC net moins de 30 F., celui qui fait tondre sa pelouse subit un coût de plus de 50 F., voire davantage s'il pense à ses propres charges et impôts. Nos systèmes de prélèvements fiscaux, et sociaux, qu'il n'est pas question de critiquer ici, s'opposent aussi au développement de nombreux emplois de service.

Un autre aspect du travail tertiaire déjà souligné est qu'il est plus abstrait. Le service ne se concrétise pas dans un objet matériel qui à la fois traduit le travail fourni et permet de l'apprécier. En perdant une partie de son contenu professionnel, le travail est devenu **l'emploi**, donnée plus floue, qui se réfère davantage à une position dans une organisation, dans une hiérarchie, qu'à un **métier** ou à un tour de main. D'un enjeu individuel on passe à un problème collectif ; on ne cherche plus tant du travail que l'on attend un emploi, que vous doit la société et qu'elle est coupable de ne pas vous fournir plus que vous ne l'êtes de ne pas le trouver. Ainsi pris en charge ou lâchement confié à des puissances lointaines, le travail s'éloigne de nos vies.

Toujours à cause de son abstraction croissante, il devient difficile de faire partager la réalité de son métier à ses amis, à ses enfants, à des élèves. Quiconque a essayé d'expliquer à ses enfants ce que l'on fait dans un bureau comprend cette difficulté. La conséquence en est la même : moins intelligible, le travail quitte la scène.

La contemplation des séries télévisées confirme cet état des lieux : on n'y travaille pas, et les personnages sont affranchis de toute dépendance professionnelle, leur métier leur apportant, lorsqu'il existe, surtout des facilités et non pas des contraintes. Il y a un demi-siècle il n'y avait pas de télévision et à la place on lisait les enquêtes du commissaire Maigret qui s'inscrivaient au contraire très profondément dans un cadre professionnel.

#### **b - le plein emploi dans une économie de services**

Le désarroi actuel face à la crise de l'emploi se nourrit de l'inefficacité de mesures qui "normalement" devraient y remédier et peut-être plus encore de l'absence de solution de rechange.

Nous vivions dans un ordre simple, positiviste : les besoins sont illimités ; ils nourrissent un progrès technique indéfini qui, à son tour, affermit le lien social par les améliorations qu'il permet et les emplois qu'il crée.

Quand la croissance s'étiole et que le chômage se répand, c'est tout cet enchaînement vertueux qui est mis en doute. De nouveaux prophètes apparaissent, sans doute, comme les libéraux qui proclament qu'il faut laisser le système déployer toute sa logique, ou les protectionnistes et les dirigistes qui jugent au contraire qu'il faut le protéger contre ses propres excès, ou encore les écologistes qui voudraient que l'on compte autrement. Tous pourtant s'interrogent davantage sur la façon de conduire que sur la voiture. Ce qui nous manque, c'est une nouvelle problématique, un nouveau positivisme, qui nous expliquerait ce que peut être la croissance dans une économie de services, comment le lien social peut s'y former et quel rôle doit y jouer le travail.

L'absence de réponse claire à cette question contamine, peut-être plus qu'on le pense ordinairement, l'attitude de chacun de nous face au travail, qui est l'objet de la seconde partie de ce rapport.

## DEUXIEME PARTIE

### LE TRAVAIL, DEMANDE DES TRAVAILLEURS

L'une des raisons parfois avancée au développement contemporain du chômage serait un moindre appétit pour le travail. L'amélioration de l'offre de loisir, notamment grâce à la télévision, crée un substitut valable au travail dans l'occupation des hommes ; parallèlement l'enrichissement général, la baisse de la durée du travail et l'indemnisation convenable du non-travail rendent la situation économique comme sociale de celui qui ne travaille pas plus acceptable.

Vivons-nous, comme certains l'annoncent, la fin du travail, et le chômage n'est-il pas la maladie d'un monde qui ne doit plus travailler mais ne le sait pas encore ? A cette question, le groupe de travail répond par la négative. Le travail reste au coeur du social, mais sa représentation change, ce qui produit de nombreux effets explicatifs de la crise actuelle.

#### 1 - Le travail reste au coeur du social

Jeter le travail aux poubelles de l'histoire n'est pas un geste anodin, tant il accompagne l'humanité, du moins depuis le départ du paradis terrestre. Les philosophes estiment même que le travail et l'amour sont les deux valeurs fondatrices de l'humanité, puisqu'elles sont participation à l'invention de l'humanité par elle-même.

Tout au long de notre histoire, c'est le travail qui a structuré la société. La reconnaissance sociale s'acquiert par l'utilité et la richesse (celle-là récompensant de préférence celle-ci...), c'est-à-dire ce qui à la fois motive le travail et le récompense.

Une autre approche, par les besoins de l'être humain (satisfaction de ses besoins physiologiques, recherche de sécurité, désir de bien social, besoin d'accomplissement personnel) met également le travail au premier rang des moyens de satisfaire ces besoins.

A vrai dire, l'idée même de société repose sur le partage des tâches, c'est-à-dire sur le travail.

S'il structure la société, le travail irrigue également nos comportements. De ce point de vue, les enquêtes des sociologues ne montrent aucun déclin de la valeur du travail à nos yeux. Quelques réponses à un sondage SOFRES de janvier 1991 montrent ce goût persistant pour le travail :

	OUI	NON
Aimeriez-vous pouvoir vivre sans être obligé de travailler	39 %	55 %

	Gagner plus	travailler moins
Si vous aviez le choix entre une augmentation de salaire et une réduction du temps de travail que choisiriez-vous ?	50 %	39 %

	Trop	Pas assez
Avez-vous le sentiment que les français travaillent trop ou pas assez ?	11 %	34 %

Et encore ce sondage s'adressait-il à des personnes qui travaillaient. Les enquêtes faites auprès des jeunes sans travail ou des chômeurs montrent un désir massif de travailler, et de travailler régulièrement, certes pour avoir des revenus plus stables et plus importants, mais aussi pour s'intégrer à la société. Le même sondage montre clairement cette fonction sociale du travail. A la question "qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre travail ?", les réponses les plus fréquentes sont :

- 1 - le sentiment d'être utile 44 %
- 2 - L'intérêt du travail 40 %
- 3 - La possibilité de rencontrer des gens 34 %
- 4 - Les contacts avec les collègues de travail 28 %

D'autres enquêtes montrent - mais peut-être est-ce l'effet de la crise - une souplesse nouvelle face au travail, avec une montée du nombre de ceux qui sont prêts à changer de métier ou de lieu de travail.

Cette attitude positive face au travail est sociale ; elle est aussi culturelle. Sans doute, l'effacement de nos repères traditionnels, comme la religion ou les institutions nous poussent-elles à privilégier le travail comme référence. Mais, ce n'est pas seulement le recul des autres valeurs qui magnifie le travail. C'est aussi parce que dans une société dominée par une idéologie de développement personnel (et non plus de développement de la société), le travail est le levier principal à mettre au service de ce développement.

La société sans travail ne semble donc pas pour demain. Mais ce que nous appelons travail, ce que nous souhaitons comme travail s'est beaucoup transformé.

## **2 - Les nouvelles représentations du travail**

L'image du travail, ce que l'on en attend, ce que l'on y voit a changé, aussi bien dans sa représentation collective que dans sa représentation individuelle.

Traditionnellement, le travail était un devoir. Un devoir imparable sans lequel il n'y avait ni moyen d'existence (ressources) ni moyen d'exister (place dans la société). Mais un devoir salvateur, dont l'accomplissement était satisfaisant et qui portait sa fin en lui-même. Ce modèle traditionnel s'effrite sous l'assaut de plusieurs novations :

- **Economiques** : on peut vivre sans travail rémunéré, et de très larges parties de la population le font : douze millions de retraités, trois millions de chômeurs, six millions de femmes au foyer, quatorze millions d'élèves et d'étudiants. Si l'on tient compte de ceux qui sont en vacances ou en arrêt de maladie, il y a en moyenne quatre français au travail pour sept qui ne travaillent pas.

- **Sociologiques** : le travail ne classe plus comme avant. De modèles simples, ouvriers, paysans, commerçants, le travail s'est diversifié en une multitude de modes d'engagement, qui compliquent l'identification sociale et l'éloignent du travail. Avoir une place dans la société en devient donc plus facile.

- **Culturelles** : la montée de la personne et l'exaltation de son autonomie ne s'accommodent pas bien de l'idée de travail-devoir, et met en avant celles de travail-plaisir, de travail- épanouissement. Le travail ne porte plus sa fin en lui.

Le vocabulaire accompagne cette évolution du concept et nous sommes progressivement passés du travail à l'emploi. Le mot "travail" renvoyait à un métier, à un rôle dans un processus. Au verbe faire. L'"emploi", lui, fait référence à un employeur, à une position dans un organigramme. Au verbe être.

Cette perte d'évidence collective du travail s'accompagne d'un changement des attitudes individuelles face au travail. Tout d'abord le travail n'est plus le temps majeur de la vie. A raison de 39 heures par semaine pendant quarante ans, le travail prend 10 % du temps d'une vie de 80 ans. La télévision, à laquelle nous avons consacré en 1991 en moyenne 23 heures pas semaine occupera, au long d'une vie, plus de temps que le travail. Loisir, passe-temps, militantisme, le travail laisse maintenant assez de place pour des occupations concurrentes. C'est à la fois une chance supplémentaire d'intégration et d'épanouissement et une menace sur l'implication professionnelle.

Peut-être parce que le travail ne structure plus le temps comme avant, notre relation au temps se modifie. Alors que notre société s'est bâtie sur des schémas de **temps différé** dont l'épargne, le projet, le contrat sont autant de manifestations, les maillons faibles de notre société, les jeunes, les chômeurs, les exclus, vivent davantage dans un rapport au **temps instantané**, de type "j'ai envie, j'ai besoin, je fais, je prends". Cette attitude n'est favorable ni à la formation ni à une carrière professionnelle, et le travail n'étant plus le moyen d'un projet est davantage ressenti comme une simple contrainte. Un autre visage de cette nouvelle relation au temps est que l'on supporte moins bien le

temps mort, le temps perdu. Alors qu'il n'est pas facile d'organiser le travail, surtout dans les services, sans de tels vides.

A cause de tout cela, à cause plus sûrement encore du chômage, le travail est désormais associé à l'inquiétude. 61 % des actifs ont peur de perdre leur emploi et 40 % des foyers comportent un chômeur ou un demandeur d'emploi ou une personne dont l'emploi est menacé. Longtemps réservé au monde ouvrier, le chômage touche maintenant toutes les catégories professionnelles, cols bleus et cols blancs, et toutes les classes sociales, ce qui lui donne un écho beaucoup plus fort. Cette inquiétude contamine l'attitude face au travail :

- on est prêt à plus de choses pour trouver ou conserver un emploi. Et lorsqu'on a du travail, on s'accroche à la sécurité qu'il apporte, même si on n'y est pas très heureux, même si l'employeur en profite. Du coup, le travail entre plus en opposition avec le besoin d'autonomie et de liberté qu'a épanoui notre époque.

- l'accroissement du chômage et le transfert en Asie des emplois paraît sans fin. De donnée d'une vie, l'emploi devient un enjeu d'autant plus inaccessible que l'on est démuné de formation, de savoir-faire, de relations. Il faudrait être déjà intégré pour travailler, alors qu'avant on attendait l'intégration du travail.

- le chômeur était un producteur en puissance, ce qui préservait son utilité et donc sa place dans la société. Devant la durée et l'ampleur du chômage, on en vient plutôt à l'idée que le chômeur est quelqu'un que notre société n'a plus la capacité d'employer. Dès lors, à quoi sert-il ? Sa qualification sociale est en cause. L'enjeu de l'emploi n'est plus seulement matériel, il alimente la crainte très développée en France du déclassement.

Notre regard sur l'emploi s'est modifié, tant collectivement qu'individuellement. Les conséquences n'en sont pas négligeables, aussi bien sur le lien social que sur les motivations au travail.

### 3 - Conséquences sociales de l'évolution du travail

Une enquête (1) sur l'image du travail dégage cinq conceptions du travail :

- la conception "**religieuse**" ("tu travailleras à la sueur de ton front") s'effrite ; le travail n'est plus une valeur, une fin, mais au mieux, un moyen.

- la conception "**sécuritaire**" (assurer la "matérielle") recule aussi, en même temps que la sécurité de l'emploi, et recule d'autant plus que cette conception domine justement chez les plus menacés.

- la conception "**financière**" domine chez les fanatiques de la consommation. La baisse de l'inflation, le ralentissement des gains de productivité, la rigueur salariale enfin limitent les augmentations de salaires, créant autant de déçus dans cette catégorie.

- la conception "**affective**" anime ceux qui cherchent à s'épanouir dans le travail. Epanouissement que les menaces sur l'emploi contrarient comme le montre le reflux très sensible de l'implication des salariés dans l'entreprise enregistré depuis quelques mois (2).

- la conception "**libertaire**" envisage la vie comme une aventure, le travail étant soit le moyen financier de ces aventures, soit éventuellement son vecteur, s'il permet, plus qu'une carrière, un "**parcours**" professionnel. Elle est la seule à progresser, ce qui n'est rassurant ni pour l'entreprise ni pour le lien social. Cette conception n'est d'ailleurs pas à la portée de tous, parce que pour se réaliser ainsi, il faut avoir les moyens culturels d'y parvenir.

---

(1) Citée par Gérard MERMET dans "Francoscopie 1993" - Larousse - Octobre 1992

(2) Cf sondage EPSY dans Management et Conjoncture Sociale n° 410 du 19 avril 1993.

Les enquêtes auprès des jeunes chômeurs jettent une lumière assez crue sur leurs motivations à travailler. Ce qui ne les intéresse pas, c'est la formation, synonyme pour eux d'échec, le métier, donnée abstraite qui ne leur parle pas, et l'intégration, car ils ne veulent pas d'une société dont ils sont rejetés. Ce qui les intéresse, c'est le prestige et la consommation. Le modèle de la vedette, vedette du rock, mais aussi micro-vedettes : Carrefour est parvenu à stabiliser la population de l'un des métiers les plus ingrats de l'hypermarché, ceux qui vont dans les rayons à la recherche des prix qui manquent à la caissière, en les habillant d'un jogging voyant et en leur mettant des patins à roulettes aux pieds, ce qui les transforme en vedettes. On comprend, à ces motivations, le succès de contre-modèles, comme celui du "dealer" de drogue, qui offrent prestige, argent et aventure.

Tout ceci menace la cohésion sociale. Pas tellement par le risque d'une explosion, comme en 1936 ou en 1968 que par celui d'une atomisation de la société dont témoignent la montée de l'incivisme et des corporatismes et les dérives individuelles de la drogue et de l'exclusion.

Le problème clé est celui du lien social. Ce qui le tenait ferme était la croyance partagée que le progrès, l'emploi et la croissance économique allaient de pair et promettaient un avenir meilleur. Elle se dissipe. Et à la fluidité sociale qu'elle permettait succède une rigidité nouvelle. Par le biais du travail, la société se barricade et tient à l'écart les étrangers, mais aussi les jeunes et les exclus. Et elle se barricade en elle-même, la crise de l'emploi compromettant la promotion sociale par le travail et paralysant la mobilité sociale.

Témoin de cette évolution, la prolifération réglementaire et contractuelle qui a régné dans le domaine social pendant les années 70 et 80 c'est-à-dire depuis la fin des "trente glorieuses". Les normes apportent toujours plus de protection et d'avantages à ceux qui peuvent supporter les contraintes du système et toujours plus de précarité aux autres. La rigidité engendre la précarité. Elle engendre aussi le relâchement du lien social.

Sans mobilité sociale, sans espoir de progression, matérielle ou symbolique, les individus tendront à protéger leur position en mettant des barrières à l'entrée de leur propre strate. L'attitude vis-à-vis des travailleurs immigrés illustre cette attitude avec le racisme en plus.

En même temps que se défait le travail, se défait la société. C'est la confirmation, a contrario, que le travail reste au coeur du social. Et le travail, ce sont les entreprises qui, pour l'essentiel, l'apportent. Le font-elles convenablement du point de vue des attentes des individus ? Cette question est celle de la troisième partie de ce rapport.

## TROISIEME PARTIE

### LE TRAVAIL, OFFRE DES ENTREPRISES

**L'offre de travail des entreprises répond-elle aux attentes des individus ?**

#### **1 - L'entreprise en première ligne**

C'est d'abord le déclin des grandes institutions responsables de l'intégration et de la cohésion sociale qui place les entreprises en première ligne, comme le galet sur la plage quand la mer se retire.

L'intégration devient un enjeu majeur dès que la société bouge. En un siècle et demi, il a fallu transformer des villageois en citadins (90 % des français habitent en zone urbaine ou quasi urbaine) et des paysans en ouvriers ou employés (75 % d'actifs dans l'agriculture en 1815, 6 % en 1990). Un aussi grand chambardement est évidemment générateur de tensions sociales considérables. Si la société, malgré bien des crises, a tenu, c'est que des institutions s'employaient à resserrer le lien social. Ce furent l'armée, avec le service obligatoire, véritable "melting pot" social, l'école et ses légions d'instituteurs unifiant culturellement le pays, l'église tenant des campagnes en plein effondrement, la famille, devenue plus protectrice en se réduisant à son noyau central et enfin l'entreprise, communauté de travail.

En 1993, la plupart de ces institutions ne jouent plus aussi utilement leur rôle socialisant et ne nous aident plus aussi bien à savoir vivre ensemble. Avec un pratiquant pour dix français, l'Eglise a presque disparu du paysage social et réintégré la sphère du religieux. Avec la perte de prestige de ses défaites successives, l'armée recule elle aussi et son évolution technique l'éloigne du "melting pot" et la rapproche de l'armée de métier, moins intégratrice par définition. Quant à la famille, avec plus d'un divorce pour trois mariages, un couple sur huit en union libre et un enfant sur trois né hors du mariage, elle est clairement moins protectrice.

Reste donc l'entreprise, vedette (par défaut ?) des années 80. Alors qu'en 1978 "pour faire face aux difficultés économiques", 33 % des français sondés par la SOFRES faisaient confiance à l'entreprise et 49 % à l'Etat, c'est l'inverse en 1990 où 63 % misent sur l'entreprise et 26 % sur l'Etat. De la même façon, c'est la profession de chef d'entreprise qui recueille le plus de suffrages à la question : "quelle est la profession qui devrait avoir le plus d'influence en France aujourd'hui ?" (30 % contre 27 % aux hommes politiques et 19 % aux intellectuels).

Favorite des français, l'entreprise est aussi devenue mieux considérée par les gouvernements. Ceux-ci, rendus de plus en plus responsables par les citoyens des problèmes de l'emploi, ont fait ce qu'ils ont pu pour forcer les entreprises à embaucher et à ne pas licencier et pour définir à leur place leur rôle social. La montée régulière du chômage a eu progressivement raison de cette ambition et a conduit les gouvernants à réhabiliter le rôle de l'entreprise dans le système économique. Un peu partout en Europe les privatisations symbolisent cette nouvelle reconnaissance. Liberté de licenciement, baisse du coût du travail pour l'embauche, accompagnement public des plans sociaux, baisse de l'imposition : depuis dix ans les entreprises ont beaucoup obtenu au nom de leur rôle d'employeur. En contrepartie, les attentes que placent en elles individus et gouvernements se sont accrues et leur créent des devoirs nouveaux.

Pourtant, ces attentes sont déçues, peut-être parce qu'elles sont excessives, et l'intégration sociale par l'entreprise et par le travail se fait moins bien.

## **2 - La dégradation de l'intégration sociale par le travail**

C'est à l'époque où le tissu social était le plus menacé par les débuts de l'exode rural et de l'industrialisation qu'est née l'entreprise paternaliste. Sans doute, était-ce d'abord la reproduction - en grand - du climat quasi familial existant entre l'artisan et ses apprentis et compagnons. Mais c'était aussi une réponse globale au problème d'intégration que rencontrait le paysan venu travailler à l'usine en ville. Oeuvres sociales, écoles, maisons ouvrières : les intentions n'étaient pas toujours désintéressées ni les réalisations satisfaisantes, du moins était-ce intégrateur. Si intégrateur même qu'il s'est révélé plus difficile de fermer les coronas que les mines...

L'entreprise taylorienne était aussi intégratrice à sa façon : la segmentation des tâches et l'asservissement des hommes aux machines créait un modèle d'ouvrier anonyme et interchangeable très favorable à la naissance d'une conscience de classe et, par là même, intégratrice.

L'entreprise moderne réussit moins bien l'intégration par le travail, parce qu'elle est plus encadrée, plus tertiaire et plus flexible.

Plus encadrée. On comprend que l'ouvrier du XIXème siècle qui dépendait entièrement de son emploi pour vivre avec sa famille conduite au modèle paternaliste lié à la prise de conscience par l'employeur de sa responsabilité. Cette dépendance a été justement combattue et perdre son emploi ne met plus en cause aujourd'hui ni ses moyens de subsistance ni sa protection sociale et sa capacité à faire éduquer ses enfants. Symétriquement, l'entreprise ne peut que se sentir moins tenue vis-à-vis de ses salariés, et donc moins intégratrice. Ou, pour éclairer le même phénomène sous une autre angle, le développement considérable - excessif pensent certains - de la sphère publique dans le social entraîne, comme dans un jeu de vases communicants, un retrait social de l'entreprise.

Plus tertiaire. La première partie de ce rapport a montré comment le travail se transformait dans une économie de services. Quelques-unes de ces transformations ne facilitent pas l'intégration par le travail. Les inégalités salariales plus fortes qui accompagnent - et nourrissent - l'économie tertiaire ne favorisent pas la promotion sociale. L'atomisation des lieux de travail, l'autonomie plus grande de chaque agent réduit le rôle intégrateur que jouaient les grandes unités industrielles. Surtout le passage du professionnel au relationnel conduit à privilégier le culturel dans le recrutement. L'entreprise tertiaire a plus besoin de personnes déjà intégrées qu'elle n'est elle-même capable d'intégrer.

Plus flexible. Nous sommes loin de l'époque où l'on entrait dans une entreprise après son certificat d'études pour y passer sa vie, et l'on devenait un Michelin ou un Lip. L'accélération des changements techniques a donné une première justification - mais aussi une légitimité

- au licenciement collectif. Maintenant, l'ajustement à la conjoncture suffit, et dans l'imagerie managériale le bon patron est celui qui licencie vite, sans état d'âme. Les outils de la flexibilité vont en général à l'opposé de l'intégration par le travail :

- substitution du contrat de travail à durée déterminée (CDD) au contrat à durée indéterminée (CDI). En 1992, 80 % des contrats signés ont été à durée déterminée. La précarité ne fait pas bon ménage avec l'intégration.

- externalisation des tâches, qui renvoie le travail à de plus petites unités moins sécurisantes, moins stables et moins intégratrices.

- bassin de chômeurs, dans lequel l'entreprise puise et rejette en fonction du moment. Le seul fait que l'entreprise rejette ses salariés au gré de la conjoncture résume le recul de son rôle social.

- sélection à l'embauche de personnes capables de s'adapter à toutes les évolutions, dont l'insertion sociale aurait été de toute façon aisée et rejet de ceux qui auraient le plus besoin du travail pour s'intégrer.

- unités plus petites, horaires flexibles, travail par roulement : le rôle intégrateur des grandes usines s'effiloche.

Au terme de cette évolution, l'entreprise n'a plus qu'un rôle économique - certes essentiel - mais n'a plus de rôle social. Il est d'ailleurs bien des chefs d'entreprise qui estiment que leur rôle se limite strictement à la production de richesses. Pourtant, nous l'avons vu, les autres acteurs de la société en attendent davantage, et en attendent même plus qu'avant. Il y a dans cet écart qui s'élargit entre une réalité déclinante et des espoirs grandissants des menaces nouvelles pour les entreprises.

### 3 - Une évolution menaçante pour les entreprises

Le mouvement ascendant qui portait l'image des entreprises a cessé, et les enquêtes les plus récentes montrent depuis 1992 un désengagement vis-à-vis de l'entreprise, qui touche toutes les catégories, cadres compris. Comment aimer comme avant une entreprise dont on craint maintenant massivement qu'elle ne vous licencie ? Mais il y a aussi sans doute dans cette désaffection un début de jugement négatif sur la capacité de l'entreprise à jouer, dans une conjoncture difficile, le rôle social que l'on attend d'elle.

Face à l'espoir que véhicule encore l'entreprise vis-à-vis du chômage mais aussi comme institution intégratrice, l'entreprise émet deux messages, l'un concret par les emplois qu'elle offre réellement, l'autre abstrait par son discours sur l'emploi. Tous les deux sont décourageants.

L'écart entre les postes offerts et les postes demandés a rarement sans doute été aussi grand. D'abord, ces postes proviennent en général du secteur des services et de petites entreprises. Alors que le rêve des jeunes est d'entrer à l'EDF... En réalité, les grandes entreprises industrielles, qui sont les plus demandées, réduisent leurs effectifs régulièrement, alors que l'embauche se fait surtout dans les secteurs à faible productivité. La mobilité professionnelle est devenue descendante. Ensuite, à la faveur de la crise, beaucoup d'entreprises ont implicitement joué sur la peur du chômage pour resserrer les contraintes : le management participatif cède du terrain face au management coercitif. C'est une évolution contraire aux aspirations montantes d'autonomie et d'accomplissement personnel. Enfin, le souci -légitime - de flexibilité des entreprises, ainsi que la recherche de "culturel" par les entreprises du tertiaire conduit de plus en plus à privilégier le diplôme ou l'expérience professionnelle dans le recrutement. Une enquête citée par B. Perret et G. Roustang (op.cit.) montrait que 40 % des postes de travail créés en Haute-Normandie ne nécessitaient aucune qualification préalable, contrairement à ce qui semblait découler du niveau des travailleurs embauchés. En orientant ainsi leur recrutement, les entreprises s'exposent à avoir des salariés trop qualifiés et donc facile à aigrir et exposent la société à la marginalisation des jeunes non qualifiés, véritable cancer social.

Quant au discours des entreprises sur l'emploi, il n'est pas porteur d'espoir social. Il véhicule l'idée d'un recul inexorable, conséquence à la fois de l'évolution des techniques et des délocalisations. Les pessimistes tiennent pour une donnée stable de nos économies 10 % à 20 % de chômeurs et préconisent une baisse des salaires, tous messages peu à même de faire naître un espoir. Les optimistes misent sur le partage du travail, si mal expliqué qu'il est en général traduit par : "on va m'ôter quelque chose pour le donner à d'autres" et sur l'emploi dans les services, pauvrement qualifié de "petit boulot". Il est à craindre qu'en décrivant l'avenir de l'emploi dans le retour aux pompistes ou à l'empaquetage dans les magasins, on ne crée guère d'espoir social.

Oui, l'entreprise est en passe de décevoir la société. L'institution vedette des années 80 risque d'y perdre plus que de l'image. C'est en effet toute la relation d'emploi qui est maintenant en cause. L'un des intervenants devant le groupe de travail, M. Ter Ovanessian, Directeur de la Recherche d'Ecco, résumait ainsi l'enseignement de ses contacts avec de très nombreux demandeurs d'emploi : "l'entreprise n'est plus que la courroie de transmission vers les salariés des aléas d'un marché indéfini et imprévisible (comme Dieu). Elle s'efface comme espace social et lieu de décision et avec elle les fondements idéologiques de la relation d'emploi".

De fait, le contrat social entre l'entreprise et le travailleur se déséquilibre. Si le rôle des hommes dans l'entreprise continue à être magnifié, au fil des "projets d'entreprise" et des "cultures d'entreprise", bien des faits conduisent les salariés à s'interroger sur leur place réelle :

- des retraites anticipées aux pré-retraites et aux départs volontaires, tout est fait pour que dès cinquante ans le salarié se sente de trop dans la société.

- la multiplication des licenciements "amicales" ou des licenciements économiques pousse le salarié à se considérer comme un passager temporaire et non comme un membre de l'équipage.

- en cas de licenciement, celui qui aura fait une longue carrière dans une seule entreprise aura plus de mal à retrouver un emploi que celui qui a multiplié les entreprises ou les postes occupés. La fidélité ne paie plus.

Il n'y a pas de rôle social pour l'entreprise si elle ne contribue pas à l'intégration de ses membres. La montée de la précarité, la diffusion du sentiment que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés se résume à la somme d'argent donnée en cas de licenciement ramènent l'entreprise à une image du passé, dont elle s'était heureusement - et justement - défaite.

## C O N C L U S I O N

Le travail a changé, et nous avons changé notre regard sur lui. Non que l'on s'en détourne, mais la façon dont nous voulons conduire et occuper nos vies s'éloigne de ce que proposent les entreprises. Le désengagement qui en résulte va au-delà de l'entreprise ; il est souvent aussi repli sur soi et donc recul social. Moteur principal de cette évolution, le passage d'une économie industrielle à une économie de services s'accélère et transforme le contenu du travail. En l'appauvrissant, tout au moins dans la représentation que nous nous en faisons.

Des peurs disparues renaissent. Peur du salarié de perdre imprévisiblement un emploi rare et précaire. Peur des entreprises qui s'engagent moins, comme en témoigne le recul massif des contrats à durée indéterminée ou le recours prudent, pour l'embauche, au diplôme ou à l'expérience préalable.

Le rôle social de l'entreprise s'y dissout et des blocages préoccupants apparaissent. La société peine à intégrer les jeunes et voit proliférer mendiants et exclus. Au sein de l'entreprise, chacun se rétracte et la mobilité des hommes et des idées recule annonçant la sclérose. Chacun de nous enfin perd sa confiance en un avenir meilleur et risque de se réfugier dans un "chacun pour soi" qui élimine le tissu social.

Ce qui est en jeu, en définitive, est beaucoup plus que le chômage, c'est le lien social. Aussi, au-delà du point de passage obligé de l'économie, est-ce vers le social qu'il faut se tourner pour surmonter la crise actuelle.

Dans la réflexion collective de l'Institut de l'Entreprise sur l'emploi, le rôle de ce groupe de travail et de son rapport était d'explorer la dimension sociale du problème et non de proposer des solutions, tâche qui incombe à la Commission qui fait la synthèse de tous les travaux des groupes.

Pour faciliter son travail, mentionnons-nous ici brièvement les principales pistes évoquées lors des débats du groupe et qui transparaissent au fil des analyses de ce rapport :

- Orienter la formation vers la maîtrise du relationnel et vers le culturel, facteurs d'intégration et d'adaptation plus que vers le professionnel, davantage responsabilité de l'entreprise.
- Favoriser la reconnaissance sociale du travail dans les services et les tâches d'interface.
- Créer des représentations collectives valorisantes pour les emplois en déficit de demande et pour ceux qui prennent un emploi.
- Proposer des occupations utiles, c'est-à-dire socialisantes, qui créent une offre alternative au travail à temps plein ou au désœuvrement.
- Stimuler les formes de socialisation alternatives au travail : flexibilité du temps de travail, développement de l'associatif, etc...
- Utiliser le service militaire - ou civil - comme intégrateur social et moteur d'emplois dans les nouveaux services que l'on cherche à faire apparaître.
- Organiser notre système de protection autour de la famille et non de l'individu.
- Etre plus coercitif dans la remise au travail des sans-emploi.
- Obliger, si l'on n'y parvient pas autrement au recrutement des jeunes sans qualification ni expérience.
- Développer les structures d'acclimatation au monde du travail en entreprise (formation alternée, stages, travail temporaire).
- S'appliquer à la conciliation des besoins des entreprises et des besoins personnels des salariés.

Nous sommes à la recherche de nouvelles raisons de vivre ensemble. D'un ordre social. Ni l'ordre ancien ni le désordre actuel ne répondront à cette attente. Il faut inventer une nouvelle responsabilité sociale de l'entreprise et raviver celle du citoyen.

**LISTE DES MEMBRES DE LA COMMISSION N° 6**

**L'attitude des Français devant le travail**

Christian ALLAIS	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Michel BON	Président du Conseil de Surveillance GROUPE ESSEC Président de la Commission
Henry COURTIER	Conseiller INSTITUT DE L'ENTREPRISE Rapporteur de la Commission
Philippe FORIEL-DESTÉZET	Président Directeur Général ECCO SA
Alain GRANGE-CABANE	Vice-Président Directeur Général UNION DES ANNONCEURS
Hubert LANDIER	Associé Gérant MANAGEMENT ET CONJONCTURE SOCIALE
Alain MADEC	Directeur Financier TOTAL
Didier PARENTEAU	Secrétaire Général GROUPE DES INDUSTRIES METALLURGIQUES DE LA REGION PARISIENNE (GIM)
Pierre RICHARD	Président du Directoire CREDIT LOCAL DE FRANCE
Michel TARDIEU	Délégué Général INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Patrice VIAL	Directeur Général BANQUE PALLAS STERN
Pierre VILAREM	Directeur des Etudes INSTITUT DE L'ENTREPRISE

**AUDITIONS**

le 30 mars 1993

**Jacques PAITRA**  
Vice-Président  
COFREMCA-FRANCE  
et  
Président Directeur Général  
DEMOSCOPIE

le 27 avril 1993

**Gilbert HYVERNAT**  
Directeur Général  
A.N.P.E.

le 12 mai 1993

**Serge TER OVANESSIAN**  
Directeur de la Recherche et de l'Innovation  
Groupe ECCO  
et  
**Elisabeth de WIMES**  
Consultante  
Groupe ECCO

**RENCONTRES**

**Serge ANDRIEU**  
Chargé des Sondages d'Entreprises  
B.V.A.

**Alain LEBEAUDE**  
Journaliste Economique  
au Journal "Le Monde"

**Jean-Luc PARODI**  
Directeur  
Association Française des Sciences Politiques

**Brice TEINTURIER**  
Directeur des Etudes Politiques  
IFOP