



# POUR DES FORMES OFFENSIVES DE FLEXIBILITE

Interview de R. Boyer

Des économistes de l'école de la régulation, Robert Boyer est sans aucun doute celui qui s'est le plus intéressé à la portée réelle du discours économique actuel, ayant passé sans complaisance toutes les affirmations néolibérales quotidiennement assénées, au crible de ses propres calculs et scénarios économétriques : ainsi, chaque fois qu'Yvon Gattaz, la main sur le cœur, s'efforce de justifier et de défendre la flexibilité Robert Boyer prend sa règle à calcul... Et le résultat, comme le montre l'interview, risque d'en surprendre plus d'un... (1).

M.N.

**Terminal : Manifestement, le thème de la flexibilité vous énerve. Vous allez même jusqu'à écrire qu'il s'agit d'un "non concept".**

Robert Boyer : Oui, c'est irritant, mais un vrai problème est posé. L'emploi massif de la formule témoigne de transformations et enjeux réels. Au tournant des années 82-83, c'est devenu une sorte de fétiche ; tout le monde parle de la flexibilité et pas qu'en France. Pourtant le terme n'est défini que par la négative. On a un tandem : d'un côté « les rigidités », les processus productifs lourds, les procédures collectives longues et laborieuses, les conventions salariales contraignantes,

le passé, l'enfer. De l'autre, l'« adaptation » aux nouvelles conditions de la crise, la souplesse, la modernité, le paradis. Tout cela est bien mystificateur. Bien sûr qu'il faut s'adapter ! Mais la formule prend deux sens très différents. Ou bien il s'agit de s'adapter à une conjoncture incertaine, à une croissance instable, il ne s'agit donc que d'un simple problème d'ajustement conjoncturel, un mauvais moment à passer. « La » flexibilité c'est un peu comme de l'huile de foie de morue. Ou bien on entend une rupture avec les conquêtes sociales, les compromis de l'après-guerre qui ont mis en cause les sacro-saintes lois du marché. Dans cette option, le travail devient une marchandise et un marché comme un autre. « La » flexibilité est ici un programme de société.

La question c'est qu'il n'y a pas de modèle bien défini. Il n'existe pas de définition stratégique aussi claire que l'était le taylorisme ou le fordisme. il n'y a pas de « one best way » de la flexibilité.

En réalité il a, au moins, autant de flexibilité que de composantes du rapport salarial : il y a la flexibilité de l'outil de production (on n'en parle peu en France, mais beaucoup en Allemagne), la flexibilité qui revient sur la déqualification des opérateurs, qui pousse à la polyvalence, la flexibilité des liens entre travailleurs et entreprise et de la répartition des heures de travail, la flexibilité de la formation des salaires, et la flexibilité de la protection sociale. De plus chacune de ces « flexibilités » se décompose en plusieurs façons.

Ces différentes dimensions de « la » flexibilité ne sont pas articulables facilement. On ne peut pas tout avoir : une automatisation poussée, des travailleurs intéressés à leur travail, formés et compé-

tents, mal payés, licenciables du jour au lendemain, mal couvert socialement ; si on veut une mobilité absolue on n'aura pas la polyvalence, etc.

**T. : Il ressort tout de même de vos travaux que certaines tendances s'affirment...**

R.B. : En fait, je propose dans le livre de distinguer deux groupes de stratégies : les flexibilités « offensives » où l'on mise sur l'amélioration des conditions de production la formation, où il s'agit de promouvoir des gains de productivité qualitatifs et de faire les compromis nécessaires. Ici pas de démantèlement : polyvalence plus flexibilité productive, plus garantie d'emploi et de salaire. Les flexibilités « défensives » s'attaquent aux droits, aux rémunérations, elles se traduisent pas une segmentation et une précarisation générale et débouchent sur un éclatement des solidarités. C'est malheureusement des aspects destructifs de la flexibilité qui se développent le plus en Europe et aux USA.

**T. : Cette multiplicité des formes contenues sous lesquels se matérialise cette tendance "lourde" à la "flexibilisation" du travail et de la production et des normes de consommation vous a fait revenir sur l'analyse du fordisme...**

R.B. : Apparemment le fordisme unifiait tout, mais la crise déstabilise les régularités. C'est alors qu'on peut observer le jeu des spécialisations et des compromis. Les spécificités qui apparaissent sont différentes expérimentées selon les pays. A un pôle, l'Italie ou la Grande-Bretagne où les rapports de force sont tellement codifiés qu'ils sont l'objet d'une tentative de remise en cause globale, que

ce soit par une attaque frontale (le Thatcherisme) ou contournement (la Cassa de Integrazione). A l'autre, l'Allemagne où la flexibilité se négocie au sein des formes existantes car elles sont en quelque sorte « préparées » (cela va même jusqu'à la pratique du prêt de main-d'œuvre d'un Konzern à l'autre !). On comprend dès lors que ne se joue pas partout la même partie. En Italie, on assiste à un dépérissement des grandes entreprises et à l'émergence d'un vaste espace de « travail gris », tandis qu'en Allemagne, elles se maintiennent tant bien que mal, que le DGB tient mieux que les syndicats italiens. Remarquez qu'en Allemagne cela passe aussi par des affrontements (la grève de l'IG-Metal), la législation restrictive que le gouvernement veut adopter en ce moment).

En France, on joue depuis 1981 la partie qui, ailleurs, s'est jouée en 1978. L'extraordinaire codification du rapport salarial amène à un relatif retard à l'allumage. Effet pervers de l'efficacité des formes fordistes : les grandes forces politiques et sociales ont eu des difficultés à percevoir la profondeur de la crise.

#### **T. : Attention à la flexibilité panacée...**

R.B. : A entendre certains, la déréglementation, le retour au marché serait le modèle miraculeux ! En fait, on assiste à la recherche tatonnante d'un modèle nouveau dont personne ne connaît le dernier mot. Notre travail montre par exemple qu'il n'est partout et en tout lieu évident, que plus de travail partiel donne plus d'efficacité. On a même pu tester le « modèle idéal » flexibilité productive-gains en investissement en capital-excédent commercial-emploi : sur 24 branches étudiées, seule l'industrie des biens d'équipement au Pays-Bas fonctionne un peu dans ce schéma. Il se peut que nous allions vers une variété de modèle.

#### **T. : D'où l'idée des scénarios...**

R.B. : En prenant pour argent comptant les idées qui circulent, j'ai tracé cinq scénarios « programmatiques ».

Aux deux extrêmes, deux modèles qui me paraissent utopiques : celui du retour complet au marché par une déréglementation générale et celui qui préconise une sorte de keynésianisme à l'échelle mondiale. Il y a ensuite le scénario de la « spécialisation flexible ». Je doute un peu de la stabilité de ce modèle qui extrapole le *ne plus ultra* des systèmes automatisés à la totalité de la dynamique socio-économique.

Il y a le scénario de la déségmentation des marchés du travail, de l'accentuation des inégalités où l'on joue au gré des précarités. C'est plus que la « société duale », c'est la société salariale émietlée au gré des rapports de force hérités du passé : c'est-à-dire en tapant sur les groupes de plus en plus proches du « noyau dur ».

C'est un peu le scénario catastrophe car sans un minimum de valeurs communes de solidarité, c'est la cohésion sociale qui est mise en cause. Peut-on imaginer la coexistence de lots de prospérité au milieu de zones dévastées ? Au plan macro-économique se sont les mécanismes de socialisation de la consommation qui sont coupés. Ou alors va-t-on employer les laissés-pour-compte à satisfaire la consommation des Yuppies ? Peut-on imaginer d'un côté des gens démoralisés, sérialisés pour parler comme Sartre, et de l'autre des appareils étatiques sans médiations (comme les syndicats par exemple) ? C'est pourtant le scénario vers lequel on va si on fait rien.

#### **T. : Précisément, la loi Delebarre sur l'aménagement du temps de travail adoptée sous le gouvernement Fabius, allait-elle dans le sens de ce "quelque chose" à faire ?**

R.B. : Avant la négociation était simple ; les salariés avaient des augmentations de salaires et les entreprises la productivité et les prix. Manque de chance, cela ne marche plus ! Et, il n'est pas facile de nouer de nouveaux consensus. D'autant plus que l'on est entré dans une phase de renversement des rapports de force. Aujourd'hui, quand on négocie, on négocie aux conditions des patrons. Vu de Sirius, la loi propose un compromis dynamique. Une acceptation d'une certaine flexibilité des horaires contre une réduction de la durée totale du travail. En outre se fait jour un second arbitrage entre emploi et salaire. Le paiement de certaines heures supplémentaires permettent plus d'emplois. On l'espère du moins...

Mais il laisse de côté la modernisation de la production. On nous dit que l'enjeu est de répondre à une conjoncture incertaine. Mais ce n'est qu'une composante d'une question plus ample, et on occulte le mécanisme de formation des salaires (alors que la règle implicite ne fait jouer les gains de productivité qu'à la seule restauration du profit), il ne dit rien non plus sur les nouvelles technologies. Du coup, on ne voit pas où sont les contreparties pour les salariés. Avant, les heures supplémentaires soutenaient le revenu maintenant on va perdre en pouvoir d'achat sans même être sûr qu'on va s'y retrouver en création d'emplois. Ce sont ces limitations qui font que cela ne passe pas. Pour les salariés, c'est un peu le « jeu du dindon »...

En fait, si on veut avancer, il faut négocier un « quadruplé » : **quelle organisation productive, quelles qualifications, quelle rémunération à long terme, quel arbitrage horaires/emploi ?**

#### **T. : C'est le cinquième scénario ?**

R.B. : C'est celui de la négociation des formes de la flexibilité offensive (forma-

tion et requalification des travailleurs, introduction accélérée des nouveaux équipements flexibles, etc.). Ce scénario suppose que les collectivités concernées attachent le plus grand prix à une non aggravation des inégalités et de la marginalisation sociale et que les salariés acceptent le changement des méthodes de production, des qualifications, des outils en échange d'une part de contrôle sur les mutations organisationnelles et technologiques en cours. Il suppose aussi que le rapport salarial en gestation incorpore l'objectif de solidarité vis-à-vis des sans emplois de sorte qu'au plan macro-économique il permette le réamorçage d'une boucle vertueuse modernisation-crédation d'emplois (par une forme de réduction de la durée du travail). C'est ainsi que pourrait être négocié un accord de principe d'un partage des gains de productivité qui soit l'équivalent de celui qui avait fait le succès du fordisme ainsi que sur le principe d'une couverture sociale étendue. Encore faudrait-il que la politique économique générale assure une articulation entre modernisation et restructuration d'un côté et gestion de la demande globale de l'autre et d'un minimum de coopération internationale fasse que les échanges extérieurs soient à nouveau un stimulant et non plus un facteur de transmission et d'approfondissement de la crise.

#### **T. : Vous n'avez pas l'air très optimiste en évoquant ce chemin possible...**

R.B. : Il faut être deux pour nouer un compromis ! Or, si les syndicats paraissent assez mûrs et préparés, le patronat pense qu'il a de tels atouts que le compromis c'est sa propre position. Il joue le conjoncturel alors que le fondamental se passe du côté de l'introduction de nouvelles technologies, des qualifications, de l'intéressement des salariés. C'est une ironie du sort que de commencer la partie en réclamant le droit de licencier et la déréglementation du Droit du travail. D'autant que les effets attendus de telles mesures sont loin des espoirs annoncés (sauf peut-être dans le tertiaire et les services, mais à quelles conditions sociales voyez les USA !). L'Europe n'a ni dollars ni samouraï, mais elle a suffisamment d'atout pour ne pas avoir tout perdu dans la distribution initiale des cartes. Encore faudrait-il qu'elle soit un véritable espace industriel et social, un réel marché unifié. Elle aurait tout intérêt à s'orienter vers ce dernier scénario.

**Propos recueillis par  
Maurice Najman**

Pour le mensuel *Gauche Alternative*

1) Cf. le livre de Robert Boyer, *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, 175 F.