

JOURNAL DE LA SOCIÉTÉ STATISTIQUE DE PARIS

JACQUES LESOURNE

L'entreprise dans dix ans

Journal de la société statistique de Paris, tome 127, n° 1 (1986), p. 15-26

http://www.numdam.org/item?id=JSFS_1986__127_1_15_0

© Société de statistique de Paris, 1986, tous droits réservés.

L'accès aux archives de la revue « Journal de la société statistique de Paris » (<http://publications-sfds.math.cnrs.fr/index.php/J-SFdS>) implique l'accord avec les conditions générales d'utilisation (<http://www.numdam.org/conditions>). Toute utilisation commerciale ou impression systématique est constitutive d'une infraction pénale. Toute copie ou impression de ce fichier doit contenir la présente mention de copyright.

NUMDAM

Article numérisé dans le cadre du programme
Numérisation de documents anciens mathématiques
<http://www.numdam.org/>

L'ENTREPRISE DANS DIX ANS*

Jacques LESOURNE

Professeur d'Économie au Conservatoire national des Arts et Métiers

L'article est consacré à une analyse prospective de l'entreprise dans les dix prochaines années. Après avoir esquissé les environnements possibles de l'entreprise à l'échelle française, européenne et mondiale au cours de cette période, l'article propose un portrait-robot de l'entreprise de 1995 et souligne la primauté des hommes et l'importance de l'organisation pour la compétitivité de l'entreprise. Il montre ensuite l'extrême diversité des jeux stratégiques d'un carrefour du système productif à l'autre.

The paper is devoted to a prospective analysis of the firm over the next decade. After a description of the potential environments during this period at the French, European and world level, the paper proposes a picture of the 1995 firm and underlines the essential roles of the staff and of the organisation for competitiveness. It also stresses the extreme diversity of strategy games from one knot of the competitive system to another.

A l'occasion de son dixième anniversaire en 1985, l'Institut de l'Entreprise a choisi pour thème de réflexion : « L'entreprise dans les dix prochaines années » et m'a demandé à cette occasion d'animer une vaste étude à ce sujet. Cette étude vient de constituer la matière d'un livre ⁽¹⁾, mais il m'est agréable de présenter dans cet article aux lecteurs du *Journal de la Société de Statistique* les éléments essentiels de l'analyse. Trois thèmes seront successivement évoqués :

Les entreprises contribuent à créer leur environnement, mais elles sont aussi très largement conditionnées par lui. Aussi le premier thème aborde-t-il les évolutions futures — tant de l'économie mondiale que de l'économie et de la société française — qui semblent les plus cruciales pour le devenir des entreprises.

En dépit de leur extrême diversité, les entreprises connaîtront en partie des évolutions semblables et devront affronter des problèmes communs. Aussi le second thème tente-t-il de tracer un portrait-robot de l'entreprise de 1995.

Mais, il n'en reste pas moins que d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre, les jeux stratégiques dans lesquels sont engagés à long terme les chefs d'entreprise diffèrent énormément. Aussi, le troisième thème cherche-t-il à partir de quelques exemples à montrer l'ampleur de cette diversité.

L'entreprise face à son environnement

La lecture que l'on peut faire d'un environnement futur dépend de l'institution sociale à laquelle l'on s'intéresse. L'univers pertinent pour un gouvernement diffère de celui qui intéresse un syndicat ou une église, une maison d'éditions ou un centre de recherche.

(*) Communication faite le 29 mai 1985 devant les Sociétés de statistique de Paris et de France.

1. J. LESOURNE, « L'entreprise et ses futurs », Masson, Paris, 1985.

Journal de la Société de statistique de Paris, tome 127, n° 1, 1986.

D'où cette première question : quelles dimensions essentielles convient-il de prendre en compte pour esquisser les environnements futurs de l'ensemble des entreprises dans leurs relations avec la société française?

Tout choix de dimension présente une part d'arbitraire. Dans le cas présent, neuf dimensions apparaissent cruciales. Elles concernent :

- l'évolution technologique,
- la croissance de l'économie mondiale,
- le degré d'intégration économique et politique de la Communauté Européenne,
- le degré d'ouverture de la zone dans laquelle sera insérée l'économie française, c'est-à-dire, en fonction de l'évolution de la C.E.E., le degré d'ouverture de la C.E.E. ou de la France,
- le fonctionnement du marché du travail et l'évolution du rôle des acteurs qui réglementent ce marché,
- la place de l'État-protecteur, la nature de ses services et les modalités de son financement,
- les attitudes des Français à l'égard de l'existence et notamment à l'égard du travail, du revenu direct et des services non marchands,
- le rôle de l'État dans la vie économique,
- l'évolution de la décentralisation territoriale.

L'étude de ces dimensions permet d'élaborer des *scénarios d'environnement* qui diffèrent notamment par la croissance de l'économie mondiale, le niveau d'intégration de la Communauté Économique Européenne, la plus ou moins grande ouverture des échanges, le degré de flexibilité du marché du travail, l'ampleur de l'État-protecteur, l'intensité du contrôle des activités productives par l'État.

Présenter ces scénarios dépasserait le cadre de cet article. Aussi, nous sommes-nous bornés à donner dans le tableau 1 quelques-uns des chiffres caractéristiques de ces scénarios.

Quels enseignements en tirer pour les entreprises?

Le message de ces scénarios est double :

1. *Dans les dix prochaines années, la société française, et plus généralement les sociétés européennes, auront à faire des choix essentiels et ces choix conditionneront à terme leur environnement.*

En effet, l'économie française est dans une situation délicate tant sur le plan microéconomique que sur le plan macroéconomique. Ni le gouvernement français, ni les membres de l'oligopole social, ni les Français eux-mêmes n'ont encore donné de réponses claires aux défis qui résultent du changement du contexte économique international. En ce qui concerne les relations intra-communautaires, la lutte contre le chômage classique, la restructuration de l'appareil productif, la réforme de l'État-protecteur, la redéfinition du rôle économique de l'État, les dés continuent à rouler. Mais il est une certitude, la lenteur des adaptations des dix dernières années, le poids des décisions prises à contre-courant (en matière d'État-protecteur ou de nationalisations) donnent à la prochaine décennie une importance cruciale. Si la France et, plus généralement, les pays européens ne réussissent pas leur redressement macro et surtout microéconomique au cours de cette période, un fossé infranchissable sera créé entre l'Europe Occidentale et le tandem américano-japonais. Soyons plus concrets : un pourcentage sensible de la population française continuera à être au chômage, le décalage entre les revenus par tête français et américain s'accroîtra d'année en année, la place de la France dans les industries de pointe diminuera et, en conséquence, la vulnérabilité extérieure de la société française s'accroîtra notablement.

Mais il n'y a pas lieu de céder au pessimisme, car la prise de conscience de la réalité des problèmes a considérablement progressé depuis deux ans; les mécanismes qui engendrent le chômage commencent à être reconnus par la plupart des centrales syndicales; la nécessité de l'efficacité et le rôle central de l'entreprise dans la création du surplus économique sont moins discutés; la réforme de l'État-protecteur a fait l'objet de propositions; les effets pervers des interventions de l'État sont devenus l'un des thèmes à la mode.

Tout porte donc à croire que des transformations allant dans le sens d'une meilleure adaptation au contexte international se produiront dans la prochaine décennie.

2. *L'inertie des phénomènes économiques est telle que ce n'est que vers 1990 que commencent à apparaître les effets favorables des politiques les mieux adaptées.* Ainsi, dans certains cas, les branches marchandes de l'économie française commencent à créer des emplois à partir de 1990, mais le problème du chômage est encore loin d'être résolu en 1995.

Il n'est pas exclu néanmoins que la France retrouve vers la fin de la période des taux de croissance dont elle avait perdu le souvenir. D'une manière générale, les entreprises opérant en Europe connaîtront alors un environnement plus proche de celui de leurs concurrentes américaines ou japonaises qu'au cours de la décennie 1980.

Tel est le regard de l'économiste sur l'environnement futur de l'entreprise.

Un portrait-robot de l'entreprise de 1995

Pour être complet, ce portrait nécessiterait bien des couleurs, puisqu'il exigerait que l'on abordât des thèmes aussi différents que la stratégie, l'international, le marché, la technologie, le personnel, l'organisation, le financement... Puisque les limites d'un article imposent un choix, j'ai opté pour une présentation en trois couleurs qui se borne à évoquer la stratégie, le personnel et l'organisation.

A la recherche d'une harmonie entre la stratégie et la culture

Commencer par le thème de la stratégie permet de donner quelque unité à la description.

Des dires des chefs d'entreprise, une idée directrice se dégage : par-delà les différences dans la taille des firmes, la diversité des situations, les décalages dans la qualité de la gestion, la majorité des dirigeants est maintenant convaincue de la nécessité de combiner une gestion à court terme rigoureuse et la poursuite d'une stratégie à long terme, mais cette poursuite n'est plus conçue comme la réalisation d'un plan à moyen terme rigide et chiffré. Il s'agit plutôt d'aller dans une direction choisie en exploitant à chaque instant les opportunités tout en s'adaptant aux contraintes d'un environnement imprévisible. Le management a redécouvert l'art de la marine à voile. En conséquence, le terme de « projet » a souvent chassé celui de « plan ».

Ce changement d'attitude à l'égard de la stratégie engendre un changement d'attitude à l'égard du personnel : pour que l'entreprise, cette organisation plus lourde qu'un navire conserve un cap tout en réagissant avec célérité, il faut que le personnel intériorise le projet de la firme, le fasse sien et adopte de lui-même les comportements que la situation exige. D'où l'importance qu'attachent désormais les dirigeants à la *culture* de l'entreprise, cette culture nécessaire à l'incarnation dans les hommes du projet de la firme et qui fait qu'une entreprise assimile ou non certaines technologies, accepte ou rejette certaines procédures, poursuit plus ou moins aisément certaines stratégies.

TABLEAU 1
Quelques éléments caractéristiques des scénarios (1)
 T.C.A.M. an %

	Croissance mondiale soutenue						Croissance mondiale lente					
	Continuité		Libéralisme		Protectionnisme européen		Continuité		Autre réponse		Dirigisme	
	85/90	90/95	85/90	90/95	85/90	90/95	85/90	90/95	85/90	90/95	85/90	90/95
PIB U.S.A.	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
PIB C.E.E.	2,0	2,7	2,2	3,2	2,1	2,9	1,5	2,0	1,5	1,6	1,5	1,4
PIBET (2)	2,7	3,4	2,7	3,7	nd	nd	1,7	2,2	1,7	2,0	1,7	1,9
DEMETI (3)	7,4	8,5	7,4	9,2	nd	nd	5,2	5,7	5,2	5,2	5,2	4,9
Élasticité DEM/PIBET (4)	2,8	2,5	2,8	2,5	nd	nd	3,0	2,6	3,0	2,6	3,0	2,6
PIB France	2,2	3,2	2,5	4,2	2,1	3,5	1,0	2,0	1,0	1,9	0,8	1,6
Effectifs branches marchandes	- 0,5	0,1	- 0,4	0,8	nd	nd	- 1,3	- 0,6	- 1,0	- 0,5	- 1,4	- 0,9
Chômage en fin de période (en millions) (5)	2,990	3,350	2,960	3,080	nd	nd	3,350	4,000	3,190	3,740	3,400	4,160

1. Comme indiqué dans le texte, le scénario de protectionnisme européen n'a pas été véritablement chiffré.
 2. PIB des pays étrangers pondérés par les parts de ces pays dans les exportations françaises.
 3. Demande étrangère en produits industriels français.
 4. Élasticité de la DEMETI par rapport à la PIBET.
 5. Le chiffre donné pour le scénario du libéralisme est celui qui résulte du modèle mini-DMS. Or, pour diverses raisons, je considère que ce modèle sous-estime l'impact d'une diminution des rigidités de l'économie française. J'évalue cette sous-estimation à plusieurs centaines de milliers de personnes.

Cette constatation appelle plusieurs remarques :

1. La compréhension du rôle des phénomènes culturels à l'intérieur de l'entreprise devrait réduire dans les dix prochaines années le nombre des diversifications hasardeuses observées de 1965 à 1975.
2. Le discours actuel sur le « projet » de l'entreprise traduit une vision de dirigeants. La réalité est sans doute beaucoup plus nuancée, soit que les comportements des dirigeants ne soient pas en harmonie avec les objectifs qu'ils annoncent, soit que le personnel n'ait pas conscience de l'existence d'un tel projet ou refuse d'y adhérer.
3. De toute manière, la partie du projet qui peut être rendue publique à l'intérieur d'une entreprise dépend de sa situation. Si rien ne s'oppose par exemple à la diffusion de l'ensemble du projet au sein de la R.A.T.P. car l'organisation n'est pas en concurrence, il n'en est pas de même pour la C.G.E. ou pour Moët-Hennessy.
4. Reste enfin à marier, mais nous y reviendrons, la mobilisation du personnel autour du projet qui sous-tend la stratégie et une gestion rigoureuse des dépenses de main-d'œuvre se traduisant souvent par une baisse régulière des effectifs.

La primauté des hommes

L'entreprise est une collectivité humaine. Aussi, sa prospérité et sa survie dépendent-elles en fin de compte du nombre et des caractéristiques des hommes qui y travaillent, ainsi que des modes de relations qu'ils établissent entre eux.

• La première des tendances lourdes concerne le volume des emplois. Elle s'énonce en une phrase : baisse dans l'industrie, accroissement dans les services.

Pour l'industrie manufacturière, la convergence des réponses est impressionnante. Compte tenu d'un taux de croissance annuel de la productivité du travail estimé entre 4 et 5 % par an (1), la majorité des entreprises prévoit une baisse de leurs effectifs sur les dix prochaines années, une minorité envisageant la stagnation et une poignée s'attendant à une augmentation modérée. Situation très proche pour

1. Définie comme le rapport de la production au nombre d'heures de travail.

le B.T.P., avec une hausse de la productivité du travail plus faible et une évolution de la demande plus défavorable.

Infiniment plus varié est le paysage dans les services; deux grandes familles apparaissent en effet. D'un côté, les sociétés profondément touchées par la bureautique comme les banques ou les assurances réduiront ou maintiendront constants leurs effectifs en dépit de l'accroissement du volume de leurs activités; de l'autre, les sociétés moins sensibles aux conséquences internes de l'informatisation ou dont les activités seront au contraire fortement stimulées par elle envisagent une croissance soutenue du volume de leur personnel.

La conjonction de ces diverses tendances aura pour effet d'ici à 1995 une importante redistribution des effectifs salariés par taille d'entreprise : *les Français travailleront en moyenne dans des entreprises plus petites; la fraction des emplois située dans des entreprises de service aura augmenté; exprimé en termes d'emplois, la taille des grandes entreprises aura diminué.*

- Mais l'impact social de ces changements d'effectifs sera renforcé par les transformations dans la nature des emplois. Qui ne connaît les tendances majeures des évolutions en cours? Une forte réduction dans un premier temps du nombre des O.S. dans les entreprises industrielles. Une diminution sensible dans un second temps des postes d'employés administratifs tant dans l'industrie que dans les services traditionnels. L'apparition dans les nouvelles entreprises de services de nombreux postes ne nécessitant pas de qualification initiale. L'accroissement, dans l'ensemble de l'économie, du nombre des emplois de haute spécialisation.

- Tout membre du personnel contribue aux résultats d'une entreprise. Il n'en reste pas moins que dans la plupart des firmes, il existe un noyau de collaborateurs essentiels dont la présence conditionne à court terme la vitalité de l'ensemble et qu'il est difficile à l'entreprise de trouver par recrutement à l'extérieur ou promotion interne.

Dans le détail, les catégories de personnel, à la fois *essentiels* et *rare*, diffèrent d'une entreprise à l'autre, mais derrière cette diversité émergent des préoccupations communes. Les entreprises sont constamment à la recherche de trois profils d'hommes :

- En premier lieu, ce qu'il faut bien appeler des *entrepreneurs*. Les dirigeants n'évoquent-ils pas : « des hommes de progrès capables d'entreprendre », « des meneurs d'hommes et des entrepreneurs », « des cadres ayant l'esprit d'entreprise », « des professionnels créatifs et capables de prendre des initiatives sur le terrain ».

- Ensuite, des « *commerciaux* », et notamment dans le domaine international.

- Enfin, des « *techniciens de pointe* » qui, selon l'entreprise, peuvent être des ingénieurs de conception, des spécialistes de productique, des chercheurs.

On voit ainsi apparaître dans le jugement des dirigeants à l'égard du personnel le double critère du *comportement* et de la *compétence*. Ces deux critères se retrouvent au niveau des exigences en matière de recrutement.

Une certitude tout d'abord : tout au long de la prochaine décennie, les entreprises françaises seront beaucoup plus rigoureuses quant à la sélection de leur personnel permanent. Elles attacheront une importance extrême à l'attitude psychologique, c'est-à-dire à ce que, dans leur langage, les dirigeants appellent le « tempérament », la « combativité et la conscience professionnelle », la « vigueur », la « qualité humaine ». Certains chefs d'entreprise, dans les activités de service notamment, ne vont-ils pas jusqu'à dire : « Qu'importe la formation — nous nous en chargerons — pourvu que la motivation soit présente! » Une opinion aussi abrupte n'est évidemment pas partagée par tous puisque la plupart des dirigeants, dans l'industrie en particulier, expriment l'intention d'être plus exigeants quant à la formation de base et aux connaissances des jeunes recrutés.

Comment ne pas trouver naturelles de telles politiques lorsque les entreprises luttent pour leur survie au milieu de la tempête de la concurrence internationale? Mais comment ne pas voir aussi se pro-

filer derrière ces politiques des difficultés majeures pour la société française? Plus le marché du travail sera rigide et plus le coût minimum du travail sera élevé, plus les entreprises deviendront sévères dans la sélection de leur personnel et plus sera fragile l'emploi de ceux qui n'arrivent pas à s'investir dans leur travail ou dont la compétence est insuffisante. Certes, le secteur public non concurrentiel offrira peut-être un havre à certains mais s'il est peu exigeant quant aux motivations et aux capacités réelles, il est souvent inutilement rigoureux quant aux diplômes. La politique des entreprises nous ramène ainsi aux interrogations du premier chapitre sur les rigidités sociales et les attitudes des Français.

L'évolution de la nature des emplois conduit à braquer très justement le projecteur sur les problèmes des O.S. et des employés administratifs. En les contraignant à la reconversion ou en les éliminant du marché du travail, la transformation de l'appareil productif les soumet à rude épreuve. Mais il ne faut pas en négliger pour autant les problèmes des cadres et des agents de maîtrise. Pour les uns comme pour les autres, leur rôle est en pleine mutation.

- Les agents de maîtrise étaient à l'entreprise d'hier ce qu'étaient les sous-officiers à l'armée de conscription. Échelon hiérarchique indispensable, ils faisaient respecter la discipline et veillaient à la bonne exécution des tâches. L'effondrement du nombre des O.S. et des employés administratifs, la réduction du nombre des niveaux hiérarchiques va ruiner leur pouvoir et bouleverser leurs fonctions. Ils vont se réveiller techniciens, ayant la charge d'animer et de conseiller dans leur domaine de compétence. Une mutation qui risque d'être impossible aux plus âgés.

- Les cadres, quant à eux, sont une catégorie bien française (que les lecteurs qui n'en seraient pas persuadés cherchent à expliquer cette notion à des industriels d'outre-Rhin; ils en sortiront édifiés!). La césure qui les isole n'est qu'un héritage des clivages sociaux de la France d'hier. Les transformations en cours vont les atteindre doublement : tandis que la plupart n'auront plus la considération attachée à un commandement et devront s'affirmer comme des spécialistes capables de se remettre perpétuellement en cause en fonction de l'évolution des techniques et des marchés, ceux qui conserveront un pouvoir hiérarchique devront apprendre à se faire accepter par un personnel ayant ses domaines de compétence propres. Dans les deux cas, ils devront faire leurs preuves jour après jour, leur seule protection étant leur capacité d'adaptation, leur aptitude à apprendre, leur acceptation de la mobilité. Aussi, ne faut-il pas s'étonner si ceux d'entre eux ayant connu des périodes plus tranquilles éprouveront des difficultés à vivre le changement et constitueront des freins à l'évolution des entreprises.

L'organisation : une arme pour la compétitivité

Lentement, mais sûrement, l'organisation de l'entreprise est en train de changer. Nul doute qu'à dix ans, les transformations se révéleront profondes.

- En mettant l'accent sur l'importance des motivations du personnel et sur le rôle de la culture d'entreprise, les dirigeants espèrent pouvoir alléger les procédures et faciliter l'adaptation des structures. Réciproquement, ils attendent de cette adaptation une plus grande disponibilité des hommes au changement. Le projet d'organisation qu'ils portent implicitement en eux peut s'esquisser en quelques phrases.

1. Décentraliser au maximum les décisions d'exécution, mais conserver ou retrouver la maîtrise des décisions stratégiques. Ainsi, le temps des décentralisations hâtives, sans définition des limites des responsabilités déléguées, semble passé : les chefs d'entreprise ne souhaitent pas désormais que des initiatives intempestives leur fasse perdre la possibilité de choisir librement leur stratégie. En revanche, ils semblent disposés à tout faire pour que les responsabilités effectives de gestion soient assurées au niveau des unités opérationnelles.

2. Limiter au maximum les états-majors et les services communs en faisant participer la ligne hiérarchique à l'élaboration des politiques et en laissant aux responsables la liberté d'avoir recours ou non

aux services dépendant du siège. Les dirigeants espèrent ainsi réduire l'effet sclérosant de bureaucraties centrales trop lourdes et accroître les efforts de leurs collaborateurs en vue d'améliorer la rentabilité.

3. Diminuer le nombre des niveaux hiérarchiques afin de donner plus de souplesse à la structure et plus de dynamisme au personnel. Ainsi, la Compagnie Bancaire envisage-t-elle de ramener progressivement de cinq à quatre le nombre de ses niveaux hiérarchiques.

4. Développer chez les responsables à tous les niveaux l'esprit d'entreprise, « l'intrapreneurship » en leur donnant les moyens de mettre au service de l'entreprise leur dynamisme et leurs facultés de création comme s'ils étaient à la tête de leur propre affaire.

5. Ne conserver dans l'entreprise que les activités essentielles à l'exercice de ses métiers, en ayant largement recours à la sous-traitance et aux services extérieurs ⁽¹⁾, mais naturellement un tel objectif peut entrer en conflit avec les impératifs de la gestion d'un effectif ne s'adaptant qu'avec retard aux besoins de l'entreprise.

6. Ne pas hésiter à modifier fréquemment les structures pour les adapter à l'évolution de l'environnement de l'entreprise mais cela suppose un changement profond de l'attitude des salariés à l'égard de leur place dans l'organigramme. Comment ignorer en effet que cette place conditionne encore très largement la satisfaction plus ou moins forte de leurs motivations de sécurité, de puissance, de prestige...?

7. Généraliser la flexibilité des formes d'emploi. Dans un triple objectif : rapprocher l'offre de l'entreprise de la demande (problème des heures d'ouverture des magasins), accroître la durée d'utilisation des équipements, mieux répondre aux aspirations de certaines catégories de personnel. La recherche de cette flexibilité soulèvera dans les activités de service notamment le problème de la coexistence dans l'entreprise de salariés de statuts différents. En particulier, la pression des offreurs et des demandeurs d'emplois en faveur du travail intérimaire deviendra sans doute si forte que le combat actuel des syndicats contre cette forme de travail se révélera un simple combat d'arrière-garde.

8. Privilégier le bon fonctionnement des systèmes par rapport au découpage des responsabilités ou à la répartition des tâches, car ce qui conditionne le succès de l'entreprise, c'est la coopération entre ses membres et la vitesse de réaction de l'organisation aux aléas de toutes sortes susceptibles de l'affecter. De l'apparition brutale d'un produit concurrent à la mise en place d'une nouvelle réglementation gouvernementale, d'une panne dans une usine automatisée à la démission d'un groupe de spécialistes...

C'est à cette tendance qu'il faut rattacher les multiples efforts que fait actuellement l'industrie française pour simplifier, en s'inspirant des procédures japonaises et en ayant recours aux suggestions de tous, les systèmes de gestion des ateliers ou des usines.

9. Développer la participation active du personnel aux opérations qui le concernent directement; un thème qui sera repris au titre des relations du travail.

10. Donner dans la politique salariale la priorité à la promotion au mérite.

Bien que prometteur, ce projet ne s'insérera pas sans difficulté dans le réel. D'une part parce que dans les grandes entreprises nationales, les tendances à la diffusion du modèle bureaucratique resteront très fortes. D'autre part, parce que le modèle précédent pourrait surtout réussir dans les entreprises en croissance soutenue à certaines étapes de leur développement.

● Si l'on exclut les administrations et les sociétés du secteur public non concurrentiel dont la logique de fonctionnement risque de s'écarter de plus en plus de celle des entreprises, l'évolution des relations du travail s'inscrit dans le droit fil des tendances qui viennent d'être décrites.

1. Par exemple, une entreprise du secteur des biens d'équipement envisage d'aider ses monteurs à créer leur propre entreprise, en signant avec eux un contrat de « franchising ».

Le rôle dominant, dans de nombreuses entreprises, du groupe hétérogène des techniciens, la multiplication des entreprises de service de taille moyenne, l'importance des contraintes concurrentielles, la nature des modèles d'organisation ayant la préférence des directions générales, l'évolution des aspirations individuelles, tout tend à affaiblir les solidarités de classe d'hier et à renforcer le sentiment d'appartenance à la collectivité qu'est l'entreprise. Ce qui n'implique pas une disparition des conflits, mais une transformation de leur nature.

D'où de redoutables problèmes pour les syndicats : alors que les grandes centrales considérées comme représentatives des travailleurs siègent dans de multiples organismes nationaux ou locaux et disposent de délégués dans toutes les entreprises dépassant le seuil légal, la masse des salariés — à l'exclusion des militants — se désintéresse de plus en plus des négociations nationales ou par branches et n'accorde d'attention qu'aux problèmes qui se posent au niveau de l'entreprise. Verra-t-on dès lors la naissance d'un syndicalisme d'entreprise à la japonaise? L'extrapolation semble hardie, mais il paraît probable que le personnel de chaque entreprise s'affranchira de plus en plus des consignes confédérales et se reconnaîtra plutôt soit dans ses représentants internes, soit dans des syndicats catégoriels à tendance corporatiste.

Au lieu de fonder leur reconnaissance sur une représentativité nationale leur donnant le droit de disposer dans les entreprises de délégués syndicaux, les syndicats devront sans doute asseoir leur légitimité sur l'élection, sans être sûrs d'ailleurs de conserver leurs privilèges actuels en matière de présentation de candidats. Plus que leurs dirigeants nationaux, ce sont leurs cadres intermédiaires qui risquent de résister le plus à ces transformations.

Entreprises grandes et moyennes, entreprises industrielles et de service connaîtront les unes et les autres cette même évolution des relations du travail. Risquent seulement d'y échapper dans certains scénarios les entreprises nationales du secteur concurrentiel si la conjonction du pouvoir politique et des confédérations syndicales les enferme simultanément dans un mode d'organisation bureaucratique et dans le type de relations du travail qui lui est associé.

Cette esquisse de l'entreprise de 1995 est réductrice. Elle oublie la tendance à l'internationalisation, le rôle croissant de la technologie, l'importance des marchés financiers, l'évolution des relations avec l'État, les collectivités locales, les organisations patronales, le système éducatif, les média... autant d'aspects qui modèleront aussi le visage de l'entreprise de demain.

La diversité des jeux stratégiques

Rien ne serait plus trompeur que de s'en tenir aux grandes tendances, car en se limitant à un portrait-robot de l'entreprise de 1995, on masquerait l'extrême variété des contextes stratégiques d'une firme à l'autre, d'un carrefour du système productif à l'autre. Ce dont il faut prendre conscience, c'est de la diversité de l'avenir pour toutes ces entreprises grandes ou petites qui luttent pour leur développement ou leur survie dans un univers où rien n'est jamais définitivement acquis et où il n'y a d'espérance que dans le changement. Pour faire comprendre la complexité des transformations en cours dans cette économie développée qu'est l'économie française, je choisirai ici trois carrefours : le monde des établissements financiers, l'univers des courants faibles, les métiers de la construction.

Le monde des établissements financiers

Pour le grand public, les transformations qui secouent le monde des établissements financiers sont moins spectaculaires que celles qui ébranlent certains groupes industriels. Rien de plus trompeur car les bouleversements en cours se révèlent considérables.

A l'échelle de la planète, deux forces extrêmement puissantes sont en train de modifier la structure des activités financières :

— le progrès technique qui libère progressivement la profession du contact physique avec la clientèle,

— l'internationalisation qui brise les frontières (même si les États conservent le contrôle de la masse monétaire) et pousse les grands établissements à essayer de commercialiser dans les divers pays les produits financiers qui ont réussi dans l'un d'entre eux.

Avec pour résultat, la politique américaine de déréglementation aidant, une tendance aux U.S.A. et en Grande-Bretagne au décloisonnement entre les différentes activités financières : banques et compagnies d'agents de change, banques et compagnies d'assurances, établissements financiers et non financiers...

Dans ce contexte, les banques françaises seront confrontées au cours de la prochaine décennie à quatre problèmes qui ne sont naturellement pas indépendants : le maintien de la rentabilité (afin de constituer des provisions pour couvrir les risques encourus tant en France qu'à l'étranger et financer l'acquisition d'équipements informatiques et la formation du personnel); la maîtrise de la révolution technologique qui modifiera en profondeur la composition du personnel et conduira un jour à la banque libre-service et à la banque à domicile; l'adaptation aux transformations de l'environnement économique international tant en ce qui concerne les prêts et emprunts en devises que l'implantation de sièges à l'étranger; l'évolution de l'offre de services sur le marché français, avec une triple segmentation du marché : une clientèle courante n'ayant besoin que des services automatiques de dépôt, de retrait et de virement, une clientèle de moyenne gamme demandant des services de qualité et prête à en payer le prix, une clientèle haut de gamme exigeant des services spécialisés.

Ainsi, la banque de 1995 aura un visage bien différent de celui que nous lui connaissons aujourd'hui.

Des transformations importantes affecteront aussi les compagnies financières, les compagnies d'assurances, les compagnies d'agents de change.

L'univers des courants faibles

Si les financiers façonnent l'économie en assurant en permanence la réaffectation des capitaux, les acteurs de l'électronique sont en train d'en bouleverser l'architecture technique. Il est impossible de comprendre leurs stratégies si l'on ne prend d'emblée conscience de cinq caractéristiques majeures de leur environnement :

1. Une évolution commandée par le rythme du progrès technique. Un rythme effrayant et qui va se maintenir pendant une décennie au moins. Aussi, chaque année, la conjonction de la miniaturisation et de l'effondrement des coûts rend-elle possible de nouveaux produits et ouvre-t-elle de nouveaux marchés.

2. Une évolution dominée par l'effondrement des barrières entre domaines. Il n'y a pas si longtemps les fournisseurs de centraux téléphoniques, les producteurs de téléviseurs, les constructeurs d'ordinateurs opéraient dans des secteurs nettement différents. Il n'en est plus de même aujourd'hui! Aussi, la plupart des grands tendent-ils à se placer sur plusieurs domaines à la fois tandis que les groupes multiplient entre eux des alliances — superficielles ou profondes — d'une étonnante complexité et qu'apparaissent une multitude d'acteurs plus petits avec des compétences de pointe sur des créneaux étroits.

3. Une évolution marquée par la déréglementation. Une déréglementation qui résulte à la fois de l'impact de la technique et de causes politiques et sociales. Une déréglementation qui concerne non seulement les réseaux (c'est-à-dire le contenant) mais aussi les services (le contenu).

4. Une évolution qui submerge les frontières géographiques. Dans cet ouragan, les entreprises américaines pèsent de tout leur poids tandis que, sur certains créneaux comme l'électronique grand public, les groupes japonais se révèlent les plus actifs.

5. Une évolution façonnée par la croissance explosive des marchés. Selon John Young, le Président de Hewlett Packard, l'industrie électronique qui était la 7^e industrie mondiale en 1984 sera la 4^e en 1990 et la 2^e en l'an 2000.

Mais la lutte est si féroce que si l'on réduit l'univers de l'électronique à cinq métiers (les composants, l'électronique grand public, l'électronique professionnelle, le médical, les télécommunications) et à trois zones (l'Europe Occidentale, l'Amérique du Nord et le Japon) ne subsisteront dans dix ans, selon certains, de la trentaine de sociétés actuelles que cinq ou six groupes américains, cinq ou six groupes japonais et peut-être trois groupes européens, couvrant chacun deux métiers ou moins et opérant dans deux zones au minimum.

Cette constatation n'enlève rien à la grande variété de contextes stratégiques dans les divers sous-domaines : des composants qui constituent les racines de l'arbre et pour lesquels la France représente à peine 2,25 % du marché mondial aux télécommunications marquées par l'essor de la commutation temporelle, par l'apparition des satellites et des fibres optiques, par la multiplication des terminaux, de l'informatique qui, en attendant les systèmes experts, étale son offre des calculateurs domestiques aux grands calculateurs scientifiques à l'électronique professionnelle dont les marchés sont gouvernementaux, de la productique avec ses fournisseurs d'éléments, ses ensembliers, ses concepteurs de système, à l'électronique grand public qui s'enracine dans un réseau de distribution et implique des coûts de production concurrentiels...

L'issue des batailles qui vont se livrer dans l'univers des courants faibles est loin d'être déterminée, mais le sort de l'Europe industrielle de 1995 en dépendra largement.

Les métiers de la construction

Changeons de décor, avec un troisième carrefour : le monde de la construction vit de la réalisation et de l'entretien de bâtiments ou d'ouvrages d'art tant en France qu'à l'étranger. Après avoir connu tout au long de la croissance d'après-guerre une incontestable prospérité, il traverse, depuis 1975, avec des nuances importantes d'un secteur à l'autre ou d'une entreprise à l'autre, une période difficile. Quel peut être le panorama des dix prochaines années?

En matière de logement, les scénarios macroéconomiques suggèrent que la baisse des investissements se poursuivra d'ici la fin des années 80 puis qu'une reprise s'amorcera ensuite. Mais la faible croissance du revenu des ménages et la rigueur budgétaire empêcheront le bâtiment de retrouver son activité du début des années 70.

Dans ces conditions, les tendances d'évolution de la structure de la profession observées depuis plusieurs années pourraient s'accroître : (1) de grandes entreprises techniciennes à vocation internationale et ayant régionalisé en France leurs activités pour s'adapter à la décentralisation des collectivités publiques (2) des industriels de la maison individuelle intégrés ou non aux groupes précédents (3) de petites entreprises à vocation locale dont la flexibilité assurera la survie. Avec naturellement une forte présence du travail noir dans les activités d'entretien.

Deux interrogations subsistent néanmoins :

Pourra-t-on éviter une réforme profonde du régime de financement de la construction, ce régime conçu dans les années d'après-guerre et de moins en moins adapté à l'environnement économique et social de la fin de siècle?

Assistera-t-on ou non à un décloisonnement des acteurs du bâtiment pour aboutir, comme dans d'autres pays, à un rôle renforcé de l'entreprise dans la conception et la réalisation?

Lorsque l'on passe du bâtiment aux travaux publics, le contexte se modifie, à cause de la nature des marchés.

En France, le marché, en grande partie lié aux crédits de l'État, des collectivités locales et des entreprises nationales, souffrira des tensions sur les finances publiques et de la priorité donnée par les

firmes aux investissements d'automatisation. A l'étranger — dans le tiers monde en particulier — c'est l'endettement ou la limitation de l'aide publique au développement qui freinent à moyen terme la reprise des grands chantiers, mais c'est surtout la concurrence internationale qui s'annonce sévère. A l'évidence, de grandes manœuvres se préparent, certains envisageant à terme l'apparition dans le domaine de quatre types d'agents : les prestataires de main-d'œuvre, les assembleurs, les industriels des composants, les fournisseurs de services.

Si nous avons pu évoquer la métallurgie, la chimie, la pharmacie, l'automobile, les fournisseurs d'équipement lourd, le textile, l'agro-alimentaire, la distribution, les milieux de la communication, le secteur des sociétés de service et de conseil, les P.M.I. de haute technologie, nous aurions vu se dessiner une infinie variété de contextes stratégiques.

De l'entreprise d'hier à l'entreprise de demain

Ainsi, les dix prochaines années apparaissent comme une période de transition même si cette transition est déjà amorcée et ne s'achèvera pas au coup de gong du 31 décembre 1995.

D'un côté, l'entreprise d'hier, avec une exportation importante, mais des produits conçus pour le marché national. Une entreprise aux effectifs nombreux et à la structure pyramidale : dirigeants, cadres, maîtrise, ouvriers ou employés peu qualifiés. Une entreprise aux processus de décision centralisés et dominée par des technocrates dont le projet n'est pas partagé par l'ensemble du personnel. Une entreprise déchirée par des conflits dans lesquels interviennent de l'extérieur les états-majors syndicaux. Une entreprise où d'année en année tendent à se multiplier les règles. Une entreprise sans beaucoup de fonds propres, lourdement endettée, aux profits étiés. Une entreprise néanmoins dynamique, tournée vers la croissance, disposée à l'investissement, recherchant en permanence l'augmentation de productivité et acceptant de distribuer à son personnel l'essentiel des surplus économiques qu'elle engendre.

De l'autre, l'entreprise de demain. Avec des produits conçus d'emblée pour le marché international et une implantation dans plusieurs pays. Avec des effectifs plus restreints et composés pour l'essentiel de techniciens de niveaux variés ayant chacun leur compétence propre. Avec une politique active de formation et d'introduction de technologies nouvelles. Avec une gestion très décentralisée déléguant au maximum les responsabilités. Avec un projet qui tient compte de la culture de l'entreprise et sert de support à la stratégie élaborée par la direction générale. Avec des structures souples et qui se modifient fréquemment. Avec des représentants du personnel privilégiant l'appartenance à l'entreprise. Avec un consensus beaucoup plus large sur la nécessité de profits abondants et de fonds propres suffisants. Une entreprise où les hommes ont beaucoup plus conscience de faire la différence mais qui impose à chacun un engagement plus personnel. Une entreprise enfin qui peut faire l'expérience douloureuse des conséquences de l'excès de liberté. Chacun sait en effet qu'il y a pour un système deux manières de mourir : en retardant par rigidité son adaptation à l'environnement, en multipliant les initiatives créatrices sans tirer les leçons d'un apprentissage.

Mais il ne faudrait pas croire que le passage de l'entreprise d'hier à l'entreprise de demain se fera sans conflits. Il n'est que de relire les pages qui précèdent pour les découvrir. Pour beaucoup d'entreprises, la transition s'effectuera dans un contexte de réduction du volume des effectifs, d'où des résistances d'autant plus fortes que la politique gouvernementale de lutte contre le chômage sera inefficace. L'abandon des modes d'organisation bureaucratiques se heurtera dans les grandes entreprises à l'hostilité sourde ou avouée des membres du personnel qui y trouvaient un incontestable confort. Les syndicats de travailleurs auront affaire à une situation totalement nouvelle et ce n'est pas sans oppositions tenaces, déchirements et luttes internes qu'ils s'y adapteront, donnant ainsi naissance au syndicalisme de demain. Le désir des entreprises de ne recruter que du personnel motivé et compétent risque d'accroître les clivages au sein de la société française. Les cadres dont le pouvoir hiérarchique s'affai-

blira et dont le rôle changera de nature n'accepteront pas le changement de gaité de cœur et pourront se révéler un bastion conservateur. Même les chefs d'entreprise se réveilleront avec une position moins confortable, pris en tenaille entre un marché financier sensible aux performances de leurs affaires et un personnel capable d'avoir un avis sur leurs aptitudes de managers. Aussi peut-on penser que pour être compétitive la société française n'échappera pas à une révision du mode de sélection de ses chefs d'entreprise, le professionnalisme devenant le critère essentiel plus que l'appartenance à une famille, à une grande école, à un corps d'État ou à une coterie politique.

Ainsi, l'entreprise de demain devrait à la fois faciliter l'épanouissement des hommes et se nourrir de cet épanouissement, mais la transition sera rude car plus nombreux seront les Français qui, en assumant des responsabilités, devront accepter de subir les conséquences de leurs échecs, d'être rémunérés selon leurs mérites et de faire preuve de mobilité. Si l'on n'y prend pas garde, la France à deux vitesses n'est pas loin.

Mais il est un autre message qui constitue, pour moi, l'intérêt de cette réflexion : c'est celui du danger des généralisations. Il n'y a pas une entreprise, mais des milliers, grandes, petites, locales, transnationales, industrielles, commerciales, de services... Attirés par quelques phares — Renault, Thomson, le Crédit Lyonnais, Carrefour — comme les mouches par la lumière, les observateurs tendent à ignorer des zones entières du tissu entrepreneurial français. Et pourtant, ce sont souvent dans ces zones que se créeront les emplois de demain, notamment dans les activités de services dont nous avons peine à imaginer la polymorphie. Il faut que la France redécouvre que, même s'il lui faut garantir son avenir dans quelques technologies clefs, il n'y a pas d'activités de noblesse ou de roture. Il n'y a que des activités économiques gagnantes ou perdantes. Un franc de surplus économique est bénéfique d'où qu'il vienne. De même, sensibilisés par la prospective aux mouvements de fonds de l'économie mondiale, les leaders d'opinion que sont les hommes politiques, les journalistes, les dirigeants de l'oligopole social n'ont pas suffisamment conscience de l'extrême diversité des problématiques stratégiques qu'ont à affronter les entreprises. Infinie est la variété des contextes. Contextes de technologies, de marchés, de concurrences, de réglementations, de rentabilités, de financements... Aussi, les dimensions même qui définissent les stratégies changent-elles lorsque l'on passe d'un groupe à un autre. Dans ces conditions, le succès de l'adaptation à l'avenir d'un appareil productif aussi complexe que celui de la société française résultera moins de la poursuite simpliste d'objectifs dits nationaux que de la construction par de nombreuses entreprises de réponses adéquates à l'environnement concret par lequel se traduiront pour elles les grandes transformations de l'extérieur ou de l'intérieur.

Si cette réalité est largement reconnue par l'ensemble de nos compatriotes, par les pouvoirs publics, par les leaders syndicaux, par les dirigeants des entreprises eux-mêmes, les chances d'une adaptation réussie de l'appareil productif français à l'environnement de la fin du siècle seront grandement accrues et le jour viendra où l'on pourra dire définitivement adieu au gallo-pessimisme des dernières années.