

**"Changer le travail pour faire face au chômage :  
le rôle majeur des "relations de service".**

C. du Tertre  
IRIS- Travail et Société  
Université Paris Dauphine  
12.10.95.

L'analyse de la crise du travail et de l'emploi constitue, depuis des années maintenant, une préoccupation récurrente des acteurs économiques et sociaux comme des chercheurs. Depuis l'automne 93, cette préoccupation s'est focalisée sur la diminution et l'aménagement du temps de travail qui sont redevenues des questions d'actualité. Mais centrées sur le thème du "partage du travail", elles apparaissent associées à une conception malthusienne de l'économie et à une perception du travail comme figé dans son contenu et ses formes d'organisation.

Ce type d'approche peut être perçu comme relevant d'une analyse qui traite, de manière disjointe, trois phénomènes essentiels de la période contemporaine :

- l'impact des nouvelles technologies et du nouvel environnement économique sur le travail ;
- le rôle des activités de service dans la dynamique économique d'ensemble;
- l'évolution du temps de travail.

Or ces trois phénomènes peuvent être considérés comme liés lorsque l'on prend la mesure de l'évolution de la "qualité" du travail requis par la montée en puissance des "relations de service"<sup>1</sup> dans l'ensemble des activités productives (qu'elles soient de services ou industrielles) et l'importance d'une nouvelle gestion du temps, induite par la place des temps d'interface offre/demande, caractéristiques des "relations de service".

L'objectif de cet article est de revenir sur l'analyse des principales causes de la crise du travail et de l'emploi, à partir d'une problématique régulationniste, et de préciser *l'impact de la montée en puissance des exigences de "relations de service"* dans le tertiaire comme dans l'industrie. Après avoir rapidement rappelé les principaux concepts utilisés par la théorie de la régulation pour analyser la dynamique macro-économique, cet article précise les enjeux essentiels de la crise du travail, liés aux bouleversements des formes de la concurrence. Il procède, ensuite, à une analyse des blocages institutionnels qui viennent freiner le développement des services immatériels et l'apparition d'un nouveau modèle de travail. De nouvelles formes de régulation du temps de travail et des "temps sociaux" seront, en définitive, appréciées comme relevant d'un nouveau dispositif institutionnel "clé" pour sortir de la crise.

---

<sup>1</sup> Une distinction est établie, ici, entre "les activités de service" qui recouvrent les secteurs de service et la "relation de service" qui désigne la relation qui s'établit entre prestataires et bénéficiaires de services. Cette distinction sera explicitée plus loin.

## I. Crise du régime d'accumulation intensive, crise du travail et de l'emploi.

*Le rapport salarial fordiste au cœur des cercles vertueux de la croissance.*

La théorie de la régulation aborde la dynamique économique de longue période à travers trois concepts-clés : "le régime d'accumulation", "les formes institutionnelles" et "le mode de régulation" qui lui permettent d'établir un lien entre les formes que prend la croissance macro-économique, les implications socio-institutionnelles qui autorisent cette croissance et les outils de politique économique chargés de réguler la croissance. Selon R. Boyer, "étudier les possibilités à long terme de l'accumulation revient donc à rechercher les différentes régularités sociales et économiques concernant :

- un type d'évolution d'*organisation de la production* et de rapport des salariés aux moyens de production ;
- *un horizon temporel* de valorisation du capital sur la base duquel peuvent se dégager les principes de gestion ;
- *un partage de la valeur* permettant la reproduction dynamique des différentes classes ou groupes sociaux ;
- une composition de *la demande sociale* validant l'évolution tendancielle des capacités de production ;
- une modalité d'*articulation* avec les formes non capitalistes, lorsque ces dernières ont une place déterminante dans la formation économique étudiée."<sup>2</sup>

Cette théorie a mis au cœur de son analyse de la croissance (45-73), correspondant à ce qu'elle nomme "un régime d'accumulation intensive"<sup>3</sup>, le concept de "rapport salarial fordiste"<sup>4</sup>. Il désigne sur le plan macro-économique :

---

<sup>2</sup> "D'où la définition d'un *régime d'accumulation*. On désignera sous ce terme *l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital, c'est-à-dire permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même.*"

Robert Boyer, 1986, **La théorie de la régulation : une analyse critique**, La Découverte, Paris, page 46. (souligné par l'auteur).

<sup>3</sup> "Au niveau le plus fondamental, un régime d'accumulation à dominante intensive centré sur la consommation de masse réalise une mise en correspondance originale du développement des sections 1 et 2, assurant une certaine cohérence de leur extension relative, cohérence basée sur une certaine proportionnalité de leur croissance. C'est en quelque sorte la transformation des conditions de production dans la section des biens de consommation qui d'une part alimente l'extension des ventes de la section des moyens de production, d'autre part permet, grâce à l'abaissement des prix -et aux conditions nouvelles de formation du revenu salarial-, la diffusion aux travailleurs du mode de consommation antérieur réservé aux couches de la petite bourgeoisie." R. Boyer, 1979,

<sup>4</sup> Le concept de "rapport salarial" a connu plusieurs définitions voisines. Nous retiendrons pour l'instant, celle que formule R. Boyer dans son ouvrage op. cité. Il désigne sous ce concept :

- "- le type de moyens de production ;
- la forme de la division sociale et technique du travail ;
- les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés aux entreprises ;
- les déterminants du revenu salarial, direct ou indirect ;
- enfin le mode de vie des salariés, plus ou moins lié à l'acquisition de marchandises ou à l'utilisation de services collectifs hors marché.", op. cité page 49.

Des travaux ultérieurs de recherche, menés en particulier par nous, ont montré que le rapport salarial pouvait avoir une dimension sectorielle. Si le rapport salarial fordien influençait ceux en vigueur dans le Bâtiment, les industries de process ou les services, des rapports salariaux distincts pouvaient être

- un processus de partage des gains de productivité entre la croissance des profits des entreprises et celle du pouvoir d'achat des salariés. Ce processus est associé à un système social de distribution de salaires indirects qui contribue à solvabiliser la demande ;

- une division sociale et technique du travail qui sanctionne une coupure entre le travail de conception et le travail d'exécution au sein même des activités ouvrières, et qui favorise le développement de la mécanisation et de la standardisation de la production ;

- un système d'enseignement qui forme des générations de salariés correspondant à la division sociale du travail façonnée par le fordisme et le fayolisme ;

- le développement d'une législation du travail qui établit autour du contrat de travail un système juridique d'encadrement de la main d'oeuvre. Ce système se matérialise en particulier par la grille hiérarchique des classifications ;

- une urbanisation qui favorise l'établissement de normes de consommation structurant le mode de vie des salariés. Cette urbanisation s'accompagne d'une activité publique qui favorise l'accès à des services collectifs gratuits.

En d'autres termes, la stabilité et la force des cercles vertueux <sup>5</sup> de la croissance reposent, pour l'essentiel <sup>6</sup> sur la mise en place et sur l'expansion d'une production de masse associée à une consommation de masse favorisée par une politique de hausse régulière des revenus des ménages. Ici résident les conditions de dépassement des régimes d'accumulation extensifs fortement ébranlés par la crise de 1929 et les deux guerres mondiales.

On peut tenter de représenter les cercles vertueux de la croissance par un système de déterminations circulaires, inspiré du Modèle Kaldor-Verdoorn Généralisé <sup>7</sup>. La croissance de la demande provoque celle de la production qui suscite celle de l'investissement. La croissance de la production agit, alors, par les mécanismes des *économies d'échelle*, de *l'intensité directe du travail* et de *l'intégration statique* <sup>8</sup>, sur

mis en évidence, adossés à des caractéristiques spécifiques des "configurations productives" de ces différentes sphères d'activité. cf. C. du Tertre, 1989, **Technologie, flexibilité, emploi : une approche sectorielle du post-taylorisme**, L'Harmattan, Paris.

<sup>5</sup> Cette croissance a été qualifiée par certains économistes de "trente glorieuses". Cette période fut effectivement marquée par un consensus social relativement puissant, basé sur le plein emploi et la progression régulière du pouvoir d'achat. Mais ce fut également la période où ont existé de nombreux conflits : les guerres liées à la décolonisation et à l'extension de l'hégémonie américaine dans le monde, les luttes paysannes opposées à l'exode rural massif, celles des immigrés opposés aux bidonvilles et la discrimination dans le logement, celles des salariés non qualifiés soumis au rythme de la chaîne...

<sup>6</sup> Cette stabilité repose aussi sur quatre autres "formes institutionnelles" qui doivent entrer en cohérence avec le rapport salarial fordiste. Il s'agit :

- des "formes de la concurrence" dominées par les formes oligopolistiques ;

- de la monnaie caractérisée comme monnaie de crédit ;

- du régime international, c'est à dire au mode d'inscription de l'économie nationale dans l'économie mondiale, essentiellement marqué par la décolonisation, l'instauration de zones de libres échanges, la domination des États-Unis dans le commerce mondial et l'internationalisation du capital ;

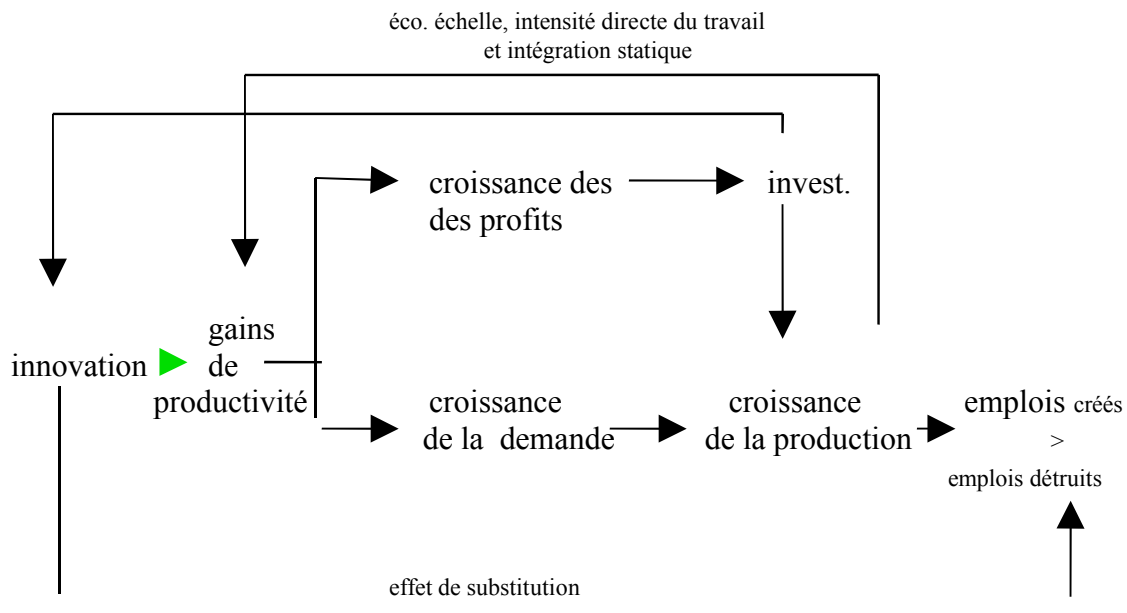
- de l'Etat fonctionnant comme État parlementaire, régalién mais également engagé dans la régulation économique par l'intermédiaire d'outils de politique économique ou de "compromis institutionnalisés".

<sup>7</sup> Kaldor N., 1966, **Causes of slow rate of growth of the United Kingdom**, Cambridge University Press.

Sur le Modèle Kaldor Verdoorn Généralisé, cf. Boyer R. et Petit P., 1981, "Progrès technique, croissance et emploi : un modèle d'inspiration kaldorien pour six industries européennes", **Revue Economique** n° 6, nov.

<sup>8</sup> C. du Tertre, G. Santilli, 1992, **Automatisation et travail**, PUF, collection "économie en liberté",

les gains de productivité qui ont une influence sur l'évolution de la demande. L'investissement, de son côté, agit sur la productivité lorsqu'il intègre des processus d'innovation. L'emploi est soumis à des contraintes contradictoires, provenant d'un côté de la croissance de la production et de l'autre des effets de substitution capital/travail que provoque l'innovation associée à l'investissement. La croissance de la demande peut être également initialisée par la dynamique des exportations qui conduisent à une spécialisation de l'économie nationale considérée et au renforcement des économies d'échelle. Il est possible alors, de représenter ce système de déterminations circulaires par le schéma suivant :



La croissance de la production induit une croissance des emplois ( $N_i$ ), plus forte que la destruction d'emplois ( $N_s$ ) provoquée par la mécanisation de la production (processus de substitution  $K/N$ ).

Nous ne reviendrons pas, ici, sur l'ensemble des éléments qui conjuguent leurs effets, à partir de la fin des années soixante, pour mettre en crise le régime d'accumulation intensive<sup>9</sup>, mais nous voudrions insister sur les transformations en cours

Paris.

<sup>9</sup> Historiquement on peut affirmer que les cinq "formes institutionnelles" constitutives du régime d'accumulation intensive" sont entrées successivement en crise :

- 1967, rapidement suivi en France par 68, crise du travail à travers la montée des grèves qui remettaient en cause l'organisation fordienne du travail, les limites micro-économiques du fordisme (renforcement des coûts d'encadrement, de contrôle du travail... par rapport aux coûts en travail directement productif)... Cet ensemble de phénomènes conduisait à un ralentissement des gains de productivité ;

- 1971, suppression par Nixon des accords de Bretton-Wood et expression directe de la crise monétaire ;

- 1973, augmentation des prix, puis instabilité des prix des matières premières et déstabilisation de l'environnement des échanges internationaux...;

- début des années 80, transformations des formes de la concurrence, instabilité des activités industrielles et poussée des activités de service ;

- 1983, remise en cause des outils keynésiens de politique économique et interrogation majeure sur le devenir de "l'Etat providence".

dans deux "formes institutionnelles" qui nous paraissent jouer un rôle majeur quant à l'emploi et au travail : la déstabilisation du "rapport salarial fordien" issu de la perte de consensus autour du fordisme comme du changement de modèle de travail, et les changements des formes de la concurrence.

#### *La fin du consensus fordien et les années soixante, soixante-dix.*

La fin des années soixante et les années soixante-dix voient apparaître dans la plupart des économies développées de marché, la montée d'un mouvement social porteur d'une remise en cause de l'organisation taylorienne et fordienne du travail. Les grèves ouvrières plus particulièrement d'O.S., ("Les O.S. déchaînés titraient certaines revues"), le développement de l'absentéisme, du turn-over, des "loupés" ou des "rebuts" dans la production industrielle... étaient le signe de la fin d'un (relatif) consensus social autour du fordisme, comme norme de production. Sur le plan strictement économique, cette résistance à l'augmentation de "l'intensité directe du travail" qui s'accompagnait d'une augmentation du nombre de postes d'encadrement et d'une série de coûts de dysfonctionnements liés à la taille des entreprises, provoquait un ralentissement des gains de productivité. Or dans la mesure où la croissance du pouvoir d'achat de ceux qui détenaient un emploi, était garantie institutionnellement, cette évolution a provoqué une baisse du taux de marge des entreprises, ce qui vint accroître une rigidification toujours plus grande des dispositifs organisationnels des firmes, essentiellement de celles qui appartiennent aux secteurs produisant en série. *La stabilité se transformait en rigidité*, rigidité sociale (les O.S. l'étaient à vie), rigidité technologique et organisationnelle des configurations productives.

Dans les années quatre-vingts, la crise de l'emploi va dominer dans la conscience des différents acteurs économiques et sociaux, la crise du travail. En France, les grèves et autres manifestations sociales liées à la chute du consensus autour de la croissance fordienne vont s'estomper face aux problèmes que posent les pertes massives d'emplois. Mais cette crise du travail apparaît toujours à travers les tensions provoquées par les nouvelles formes de la concurrence, la montée de la notion de "relation de service", l'usage efficient des nouvelles technologies, la mise en place de nouveaux dispositifs organisationnels et fonctionnels dans les entreprises.

#### *Les transformations des formes de la concurrence.*

Les années quatre-vingts sont marquées par l'irruption de nouvelles formes de concurrence<sup>10</sup> qui vont conduire à renforcer la crise du régime d'accumulation intensive, à bouleverser de manière profonde l'environnement économique des entreprises. Bien entendu, ces transformations sont différentes suivant les secteurs d'activité, mais à un niveau d'ensemble on peut remarquer les évolutions suivantes :

---

<sup>10</sup> Le concept de "*forme de la concurrence*" désigne, selon nous :

- d'abord, la «*structure de la concurrence*» au sein de laquelle les entreprises se confrontent : le nombre d'offres et d'acheteurs, la nature des barrières à l'entrée, l'importance des processus d'intégration verticale/horizontale ou de désintégration, la structuration au niveau mondial de certains marchés ;

- ensuite, les "*modalités de la concurrence*". Il s'agit ici de préciser les vecteurs de la concurrence : les prix, la qualité des produits (qualité intrinsèque des produits, variété de produits, adjonction de services à la vente de produits), et/ou également les délais (délais de livraison, délais de renouvellement de la gamme des produits) ;

- enfin se pose le problème de "*l'intensité de la concurrence*". Selon le caractère stagnant ou en expansion des marchés, le caractère protégé de la concurrence internationale ou soumis à cette concurrence, les entreprises s'affrontent plus ou moins intensément à travers la notion de "parts de marché".

1. la plupart des secteurs industriels, en particulier ceux de biens d'équipement des ménages, se sont progressivement transformés de secteur de premier équipement en secteur de multi-équipement et/ou de renouvellement. Cette transformation a conduit à un renforcement de *l'intensité* de la concurrence. La dynamique des entreprises<sup>11</sup> ne s'est plus réalisée sur la base d'une expansion de leur activité liée à celle du marché intérieur, mais sur la base d'une expansion qui ne pouvait se déployer qu'à l'encontre des autres entreprises du secteur sur le plan international. Il s'agit dorénavant pour chaque entreprise, face à une relative saturation des marchés, de gagner des "*parts de marché*" sur le marché intérieur comme à l'exportation en complexifiant les enjeux de la concurrence ;

2. la concurrence va progressivement changer de *modalités*. Elle va s'étendre d'une concurrence par les *prix* à une concurrence par la *qualité* et les *délais* (les nouvelles modalités de la concurrence). Du point de vue de la qualité, les entreprises vont chercher à développer trois aspects que recouvre cette notion. C'est tout d'abord la qualité intrinsèque des produits que l'on fait progresser par leur contrôle "ex-post", la "gestion de la qualité" ou les politiques de "qualité totale" ; cette notion désigne ensuite les politiques de diversification des produits proposés sur le marché (variété de produits plus ou moins étendue) ; elle recouvre également les orientations des entreprises qui visent à associer des services aux produits. Dans ce dernier cas, la qualité va dépendre de la qualité de "la relation de service" que les entreprises vont être à même de mettre en oeuvre. Ce processus est particulièrement net dans les secteurs de production de biens aux entreprises (exemples de la micro-informatique et des services de conception des réseaux de communication ; ex. du Bâtiment et de la gestion des corps de bâtiment...). Mais cela est vrai également pour certains biens destinés aux ménages (automobile et dispositifs après-vente, électroménager...).

La concurrence passe aussi par les délais. Il ne s'agit plus simplement de diminuer les délais qui s'étendent entre la commande et la livraison, mais de réduire les temps de conception des nouveaux produits afin d'accélérer le renouvellement des gammes. L'innovation apparaît alors comme une dimension impérative de la dynamique productive.

Ces trois modalités ne sont pas indépendantes les unes des autres. L'importance grandissante des exigences de qualité et de délais conduisent les entreprises à transformer leur organisation productive et fonctionnelle et à rechercher des économies internes dans de nouvelles directions : celles de "*l'intensité connexe du travail*", de "*l'intégration dynamique*" ; "*des économies de flexibilité*"<sup>12</sup> ;

3. le renforcement de l'intensité et les changements de modalités de la concurrence vont conduire à une transformation des structures de la concurrence. Des processus de désintégration/recomposition des entreprises vont s'engager (externalisation d'activités) à partir d'un principe de *concentration sur "les métiers de base"* et de transformation de leur dispositif fonctionnel à partir du principe de la "*qualité totale*"<sup>13</sup>. Cette dernière orientation vise, au delà de la qualité des produits, à

---

<sup>11</sup>. C'est sur la base d'économies réalisées dans la production (économies internes (Y/N, Y/C.I., Y/K), sur leur capacité à capter des économies externes et/ou sur leur capacité à obtenir des quasi-rentes monopolistiques par l'innovation que les entreprises édifient généralement les bases de leur rentabilité.

<sup>12</sup> cf. C. du Tertre et G. Santilli, op. cité, chapitre V : "Les nouveaux déterminants de la productivité".

<sup>13</sup> Il faut distinguer la "qualité totale" à l'américaine qui correspond à la volonté de généraliser le contrôle et la gestion de la qualité à tous les services et la "qualité totale" à la japonaise qui vise à remettre en cause les découpages entre les services productifs et les services fonctionnels ou entre les services

reconsidérer les découpages fonctionnels à partir de la notion de "relation de service", de qualité de cette relation. Dans certaines situations, par exemple dans les grandes entreprises du Bâtiment, les différentes unités de production décentralisées peuvent faire appel au service d'études techniques, aux "méthodes" ou au service "matériels" du groupe, ou à des services extérieurs. Vont entrer en ligne de compte non seulement des systèmes d'imputations de coûts en interne, mais également des questions qui relèvent de processus d'apprentissage (de connaissances mutuelles), de réputation, de relations personnelles, de modes de gestion financière ou technique... dans lesquels les hommes sont directement impliqués.

De nouvelles barrières à l'entrée vont apparaître appuyées notamment sur l'importance de la R/D et des investissements immatériels. Des situations de monopoles ou de quasi-monopoles vont être transformées par le développement de nouvelles technologies dans le transport et les télécommunications... Enfin, des processus de délocalisation au sein des économies nationales comme au niveau mondial vont être engagés qui modifient la structure spatiale des activités. Les contraintes de globalisation<sup>14</sup> vont ici avoir une importance primordiale.

Ces transformations des formes de la concurrence ont plusieurs impacts qu'il est important de signaler :

- les marchés des biens manufacturés sont de plus en plus soumis à une demande stagnante et instable (ou fluctuante autour d'un trend légèrement croissant). Cette caractéristique est liée à la transformation des marchés de premier équipement en marché de multi-équipement ou de renouvellement ;
- les interventions institutionnelles qui visent à renforcer la solvabilisation de la demande sont de moins en moins efficaces dans la mesure où, notamment, la part des exportations est de plus en plus importante vis-à-vis de la demande initialisée par la demande intérieure (phénomène de globalisation) ;
- les entreprises sont amenées à définir des stratégies qui répondent aux exigences de flexibilité et qui intègrent, en interne comme en externe, la notion de "relation de service" ;
- l'efficacité économique de l'entreprise dépend de paramètres plus complexes que ceux en vigueur dans la période de la croissance. La compétitivité hors coût complexifie l'évaluation des stratégies ;
- ces transformations des formes de la concurrence, même si elles ont des réalités différentes selon les secteurs, réinterrogent la place de l'homme dans l'entreprise et conduisent à modifier profondément le rapport salarial, car l'intelligence des choix des entreprises ne peut être abordée qu'en articulant les éléments de stratégie vis-à-vis du marché et ceux qui relèvent, en interne, de logiques organisationnelles et fonctionnelles nouvelles.

### *Vers un nouveau modèle de travail dans l'industrie manufacturière ?*

\* Pendant la croissance, le travail ouvrier d'atelier avait été soumis à différents processus de rationalisation qui visaient à :

---

fonctionnels à partir d'une exigence de qualité et d'efficacité. Cf. C. du Tertre, 1991, "Le processus de la qualité : une comparaison Bâtiment/industrie", in **La qualité en chantier : gestion de la qualité et qualité du produit**, supplément au n°34 de Plan Construction Actualités.

<sup>14</sup> On entend, ici, par globalisation le fait que le marché mondial n'est plus perçu comme une simple extension du marché intérieur, comme lieu d'écoulements des produits (exportation), mais comme espace à partir duquel sont directement appréhendées et organisées la demande et la production.

- engager des processus de substitution capital/travail par la parcellisation des tâches et l'intégration de certaines d'entre elles dans les équipements ; ce qui provoquait un état de dépendance croissant de l'homme à la machine. L'homme était contraint de *suivre* la machine ;

- renforcer la rupture conception/exécution jusqu'au processus d'organisation du travail ouvrier lui-même, afin d'accroître la productivité par la réduction des temps d'inactivité et le renforcement du contrôle du travail prescrit.

Les économies internes reposaient principalement sur les déterminants de la productivité que sont : "*l'intensité directe du travail*" (accélération des cadences des tâches directement opératoires), les processus « *d'intégration statique* » (suppression des "temps morts" par intégration progressive des tâches directement opératoires au sein des machines-outils), les "*économies d'échelle*" qui permettaient de rentabiliser des investissements toujours plus lourds en capital à partir de la croissance de la production standardisée.

Les contreparties sociales reposaient sur une certaine stabilité de l'emploi, la mise en place des revenus indirects associés au salariat, le partage des gains de productivité entre une hausse régulière du pouvoir d'achat et la hausse des profits des entreprises. Au sein des dispositifs productifs, une distinction nette était opérée entre les O.S. sur lesquels reposait l'essentiel des gains de productivité et les O.P. qui assuraient le travail non encore soumis à l'activité de la "rationalisation de la production". Cette rupture au sein même du monde ouvrier était institutionnalisée par la grille "Parodi", grille de classifications qui garantissait l'ordre social d'usine sur la base des savoirs techniques sanctionnés par un diplôme (CAP, BEP).

Le système d'informations fonctionnait de manière verticale, les ateliers se trouvant en "bout de course" contraints d'exécuter les consignes qui étaient transmises selon un ordre lié à la configuration fonctionnelle de l'entreprise. L'organisation de la production était, de ce point de vue, conduite suivant des directives dont l'autorité correspondait à l'ordre social, garanti par le statut des cadres, des responsables des services fonctionnels.

\* Les années quatre-vingts voient apparaître des modifications sensibles du travail dans un nombre non négligeable d'entreprises industrielles :

- on assiste à une montée en puissance des *tâches de régulation* au détriment des tâches directement opératoires dans les ateliers. Nous désignons, ici, par "*tâches de régulation*" <sup>15</sup> : les tâches de maintenance, de réglage, de contrôle qualité, de changement d'outils qui sollicitent une forte activité cognitive. Ce mouvement accompagne une certaine tertiairisation des activités industrielles (développement des services d'études techniques, marketing...) associée à la complexité grandissante des produits et processus de production ;

- ce mouvement correspond également à l'introduction généralisée des techniques de production et de gestion qui intègrent de la micro-informatique : la robotique et la bureautique. Dans un nombre important de situations, un rapport nouveau de l'homme aux équipements se met en place. Les opérateurs ne sont plus contraints de "suivre" la machine, mais sont amenés à *anticiper ses opérations*. La *mobilisation subjective* <sup>16</sup> du salarié est, alors parfois, considérée comme un élément-clé de l'efficiency productive ;

---

<sup>15</sup> C. du Tertre, 1992 op. cité.

<sup>16</sup> C. Dejours, 1993, **Travail et usure mentale**, Bayard Éditions, Paris (nouvelle édition augmentée).



- la prescription rencontre des limites liées à l'environnement économique des entreprises. Devant les coûts grandissant des pannes, des dysfonctionnements, des arrêts de production et face au développement du nombre d'événements aléatoires, lié au renforcement de l'incertitude, la dimension prescrite du travail s'estompe au profit d'une certaine *autonomie* dans le choix des tâches à exécuter, dans l'ordre dans lequel les exécuter. La qualité des interventions dépend alors de la qualité des relations qui se sont instaurées au sein du collectif de travail qui associe un ensemble de compétences différentes ;

- l'évolution du contenu de l'activité de travail s'accompagne d'une modification des rapports entre les collectifs de production et les services fonctionnels des entreprises. Une remise en cause des rapports hiérarchiques entre fonctionnels et opérationnels est engagée qui redistribue les responsabilités et les rôles de chacun, à partir d'une logique de "qualité totale" à la japonaise ; c'est-à-dire d'une appréciation des lignes hiérarchiques et des découpages entre services sur la base d'une évaluation de l'efficacité du dispositif productif ;

- les systèmes de représentation des salariés subissent également des bouleversements liés à l'importance prise par les "savoir-faire" internes à l'entreprise et non socialisables à l'extérieur. L'identité de classe sur une base professionnelle liée au "savoir-faire technique" généralement sanctionné par un diplôme ou une classification particulière fait place à une identité professionnelle liée plus fortement à l'entreprise et aux autres dimensions des "savoir-faire" : les savoir-être (par exemple, capacité d'apprentissage de savoirs tacites), les savoirs relationnels (capacité à communiquer au sein d'un collectif de travail...), des savoirs organisationnels (capacité à innover sur le plan organisationnel et à ne pas être trop tributaire des lignes hiérarchiques), savoirs de gestion (compréhension de son environnement au delà du simple environnement direct dans lequel se déroule sa stricte activité). Le passage *du modèle des qualifications à celui des compétences* provoque l'apparition de problèmes de représentation collective, d'un changement du contenu et des formes des représentations.

L'ensemble de ces caractéristiques rapidement exposées, dessine les contours d'un nouveau modèle de travail en gestation<sup>17</sup>. Mais sa capacité à se déployer largement et à devenir hégémonique se heurte à un double système d'entraves. D'un côté, les stratégies des entreprises manufacturières sont encore confrontées à une double logique d'économies internes qui induit des choix contradictoires en matière de gestion de la production et de ressources humaines ; de l'autre, au niveau macro-économique, des phénomènes de dérégulation apparaissent, transformant les cercles vertueux en cercles vicieux. L'efficacité économique associée au déploiement de ce modèle alimente ainsi les pertes d'emplois.

*Les entraves micro-économiques et macro-économiques au développement du nouveau modèle de travail dans l'industrie.*

\* La double dimension des stratégies productives des entreprises manufacturières de série.

Face aux contraintes de variété imposées par l'évolution des formes de la concurrence, les entreprises manufacturières de séries réorganisent leur production autour de deux principes complémentaires mais contradictoires sur le plan du travail.

---

<sup>17</sup> Ce que certains dénomment au sein des milieux de recherche comme des milieux d'entreprise : "le modèle des compétences.

D'un côté, elles cherchent à flexibiliser leur structure productive par la flexibilité de l'emploi et du travail, la flexibilité technologique et la flexibilité organisationnelle<sup>18</sup> pour réaliser des produits finaux variés. Cette orientation les conduit à tenir compte des nouveaux déterminants de la productivité que sont "les économies de flexibilité", "l'intensité connexe du travail" et "l'intégration dynamique", ce qui les conduit à remettre en cause l'organisation fordienne de la production et la légitimité du rapport salarial fordiste. Cette orientation est donc porteuse d'un nouveau modèle de travail. Mais d'un autre côté, les entreprises renforcent également les processus de normalisation et de standardisation de certains composants intermédiaires qui entrent dans la composition des produits finaux. Cette orientation contribue, au contraire, à renforcer l'organisation fordienne de la production et la place du modèle de travail qui lui est associé. Cette seconde voie aura d'autant plus d'impact qu'elle vient renforcer les résistances sociales au changement de modèle de travail, qu'elles proviennent de certaines directions, d'une partie de l'encadrement, d'une fraction de la maîtrise ou de certains collectifs ouvriers. Il existe ainsi, à propos de l'évolution du travail, un mouvement contradictoire qui s'alimente, sur le plan économique, du maintien de deux séries de déterminants de productivité : "économies de flexibilité", intensité connexe du travail, "intégration statique" d'un côté, "économies d'échelle", "intensité directe du travail", "intégration statique" de l'autre. La dimension contradictoire de ces processus au niveau micro-économique va être accentuée par les dérégulation macro.

\* Des cercles vertueux aux cercles vicieux.

Sur le plan macro-économique, plusieurs phénomènes nouveaux, concernant le rapport salarial et les formes de la concurrence, conjuguent leurs effets. Ils contribuent à la dérégulation du régime d'accumulation intensive et à la mise en place d'un régime d'accumulation flexible, instable, aux fortes tensions sociales :

- l'affaiblissement du rythme de croissance de la demande des biens d'équipements des ménages, et son instabilité, ne permettent plus d'induire une croissance de la production industrielle qui tire l'emploi. Les créations d'emplois sont moins importantes que les pertes liées aux processus d'innovation et de substitution capital/travail ;

- les transformations qualitatives de la demande finale (effet qualité/délais) engagent des changements profonds des formes de la concurrence qui conduisent à des processus massifs d'introduction de nouvelles technologies, tout spécialement des technologies qui intègrent de la micro-électronique et de la micro-informatique. Ces processus provoquent une accélération des effets de substitution capital/travail ;

- la recherche de compétitivité imposée par la contrainte extérieure liée à la dimension mondiale des marchés des biens manufacturés, ne fait qu'accentuer ce processus ;

- dans les années soixante-dix et au début des années quatre-vingts, l'affaiblissement des gains de productivité associé au maintien de la croissance du pouvoir d'achat, provoque une détérioration du taux de marge des entreprises. Cela induit un affaiblissement de l'investissement productif, alors même que l'évolution des formes de la concurrence exigerait des modifications substantielles des structures productives. L'appareil productif français se heurte ainsi à des pertes de compétitivité.

---

<sup>18</sup> Cette flexibilité prend des formes différentes selon la configuration productive dominante des secteurs considérés. Cf. C. du Tertre, op. cité, 1989.

Dans les années quatre-vingts, la désindexation des salaires par rapport à l'inflation conduit à reconstituer le taux de marge et à relancer les bases de l'investissement, mais provoque la baisse du pouvoir d'achat en commençant par les couches sociales dotées des plus bas revenus. Cette désolvabilisation progressive des ménages les plus démunis focalise la demande solvable sur les couches moyennes et celles à hauts revenus. La demande apparaît de plus en plus sensible aux effets "variété/délais" ; ce qui accentue la radicalité de l'évolution des formes de la concurrence. Cette baisse de la solvabilité des ménages aux bas revenus va être renforcée par le développement du chômage, de la précarité, et par les politiques de restrictions budgétaires ;

- ainsi la recherche de compétitivité vient accélérer les "processus de modernisation", mais restreindre les bases de la demande solvable autour des segments les plus sensibles aux nouvelles modalités de la concurrence et accentuer ainsi les effets viciés sur l'emploi ;

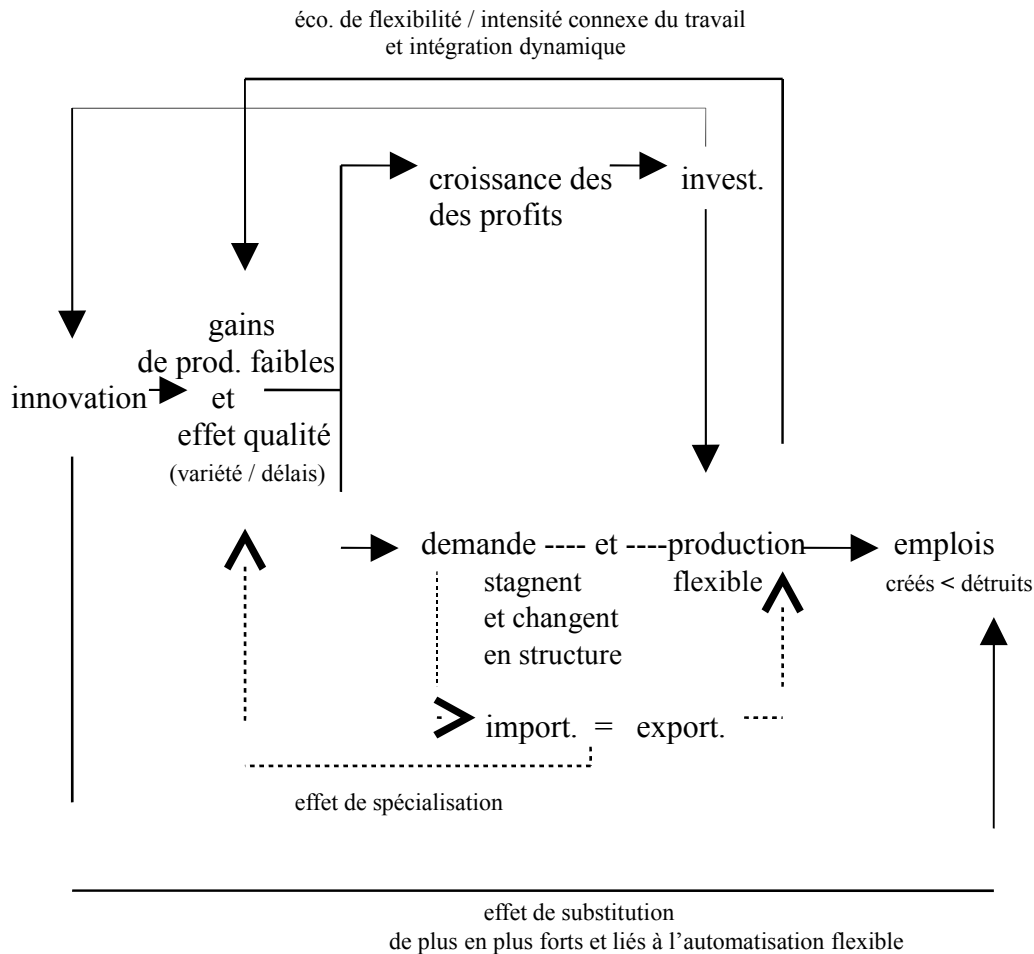
- le consensus social de la période de la croissance, basé sur le plein emploi et la croissance régulière du pouvoir d'achat, s'effiloche ; alors même que les mutations technologiques, organisationnelles et sociales que sollicite l'évolution du dispositif productif, en exigent un particulièrement solide.<sup>19</sup>

Le modèle des nouvelles compétences peut ainsi s'intégrer dans une régulation macro-économique qui crée du sous-emploi et dans une dynamique sociale qui favorise l'exclusion de la sphère du travail comme de la consommation. Pourtant, ce nouveau modèle de travail crée des opportunités de rupture qualitative vis-à-vis du taylorisme et du fordisme, de leur dimension aliénante.

---

<sup>19</sup> Cf. C. du Tertre et G. Santilli, op. cité : le chapitre VI, intitulé "la maîtrise sociale de l'automatisation".

## Un régime d'accumulation flexible, instable, aux fortes tensions sociales.



Pour conclure ces remarques qui portent sur le travail et le chômage, on peut affirmer que sur le plan de la régulation macro-économique on assiste à une double contradiction :

- le rythme de développement industriel n'apparaît plus suffisant pour créer des emplois qui viennent compenser les emplois détruits par les processus de substitution capital/travail. En effet, plus on cherche à développer l'activité industrielle, plus on est amené à engager des processus d'innovation, de modernisation de l'industrie sous la pression, en particulier de la contrainte extérieure, ce qui a pour effet d'accélérer les processus de substitution capital/travail qui conduisent à détruire les emplois ;

- la modification de l'activité de travail induite par les nouvelles exigences de flexibilité et d'innovation se déroule dans un contexte où l'emploi stable n'est plus

assuré, alors que cette stabilité apparaît comme une condition d'efficacité<sup>20</sup> de ce nouveau modèle de travail.

Ces constats nous amènent à formuler les deux hypothèses suivantes :

- spontanément ce modèle des nouvelles compétences ne peut pas s'imposer par généralisation des comportements micro-économiques actuels. Il est nécessaire que s'engage un nouveau type de régulation macro-économique qui viennent renforcer la place du nouveau modèle de travail, sa "légitimité économique" ;

- c'est en concevant une intégration des activités de "services immatériels" dans la dynamique macro-économique qui tienne compte des spécificités des "relations de service", que l'on peut percevoir des points d'appui au développement d'un nouveau type de rapport salarial dont l'hégémonie serait corrélative à une sortie de crise.

L'hypothèse de cet article consiste, ainsi, à affirmer qu'il n'existe pas de possibilité de sortie de crise, par simple généralisation de comportements micro-économiques, même les plus "modernes" au sein des activités industrielles. Il faut se pencher sur l'évolution des services, la montée en puissance des relations de services et analyser en quoi leur dynamique suppose des nouveaux dispositifs institutionnels, de nouveaux compromis institutionnalisés. Il ne s'agit pas simplement de promouvoir un nouveau modèle de travail, mais concevoir un nouveau "rapport salarial".

---

<sup>20</sup> Cette stabilité est également requise du point de vue des processus d'apprentissage qui s'établissent entre les services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise. Or l'efficacité économique de cette dernière est liée, en particulier, au degré de cohérence entre ces deux dispositifs organisationnels dont les dynamiques ne relèvent pas des mêmes principes.

D'un côté l'organisation fonctionnelle de l'entreprise permet à celle-ci de se situer par rapport à son environnement (de marché, institutionnel, technologique, géographique et humain...). Son activité consiste essentiellement à se procurer de l'information, à l'analyser, à la classer et à en dégager des principes d'actions interprétables par les opérationnels. Du point de vue de la logique des coûts, il s'agit pour l'essentiel de s'approprier des *économies externes* ou de mettre l'entreprise en situation de réaliser des *quasi-rentes*.. Le cœur du dispositif repose ici sur l'encadrement des services fonctionnels ; les employés apparaissent comme au "service" des informations traitées par les cadres.

De l'autre, l'entreprise dispose d'une "*configuration productive*" qui articule la main-d'oeuvre, les technologies et l'organisation du travail. Ces trois éléments forment une dialectique à trois termes. Chacun des termes n'est pas véritablement appréhendable séparément des deux autres. Ces configurations productives sont tendues par des exigences d'*économies internes* sous contraintes de qualité et de délais. Le cœur de ces processus d'économies repose sur les collectifs d'ouvriers, d'opérateurs. L'encadrement de production est ici tendu par la réalisation des objectifs fixés de manière exogène aux ateliers ou aux bureaux.

## II. Dynamique macro-économique, relation de service et temps de travail.

L'argument de cette partie de l'article consiste à montrer en quoi l'attention apportée à la dynamique des services et, en son sein, à celle des services immatériels, conduit à souligner l'importance des dysfonctionnements offre/demande liés à l'absence de régulation socio-économique qui tienne compte des caractéristiques spécifiques des *relations de service*. La recherche d'une dynamique macro-économique qui tente d'offrir une réponse à la crise du travail et au sous-emploi, passe centralement par la reconsidération du temps de travail et du temps dans l'ensemble de la société. Plusieurs considérations doivent être présentées :

- sur le plan de la structure des emplois, on assiste à une montée en puissance des emplois de service au détriment des emplois agricoles et industriels ;
- les créations d'emplois dans les services ne semblent cependant pas se développer de manière identique lorsque l'on introduit au sein de l'ensemble de ces activités un principe de différenciation établi sur la base des caractéristiques de leur "configuration productive". En effet, si l'on croise les statistiques d'emplois avec une distinction opérée entre "services logistiques", "services administratifs ou informationnels" et "services immatériels" des différences notables apparaissent, la dernière catégorie de services regroupant l'essentiel des créations ;
- il semble, ensuite, important de considérer que ces créations d'emplois marquent une pause à la fin des années quatre-vingts. Cette pause peut trouver une origine dans les effets d'une inadéquation structurelle entre offre et demande. Compte tenu de l'importance de *la relation de service* dans les "services immatériels", il existe des conditions d'émergence spécifiques de ces activités (les déterminants de la demande de services) qui imposent une reconsidération de la gestion du temps dans nos sociétés ;
- le rôle-clé des *relations de service* dans la dynamique des activités n'est pas l'apanage des seuls "services immatériels". On peut constater l'importance grandissante que joue cet aspect de l'activité productive dans tous les secteurs, y compris les secteurs industriels ;
- la prise en compte du développement des *relations de service* dans l'ensemble des activités productives, conduit à reconnaître la nécessité de mettre en oeuvre un nouveau modèle de travail qui ne pourra se déployer largement qu'en s'appuyant sur un nouveau rapport salarial qui intègre en son coeur un nouveau rapport au temps.

Reprenons.

### 1. Un transfert d'activité et d'emploi de l'industrie vers les services.

Dans l'ensemble des pays développés à économie de marché, l'emploi industriel diminue. C'est notamment le cas de l'Allemagne depuis 1965, de la France depuis 1967. Pour l'Allemagne, l'emploi industriel s'élève à 9.242 <sup>21</sup> (en milliers) en 1960. La variation est de + 221 dans la période 1960-73, de - 1.526 dans la période 1973-82. Pour

---

<sup>21</sup> Cf. P. Petit, 1988, **La croissance tertiaire**, Economica, page 95.

la France, l'emploi industriel s'élève à 5.189 (en milliers) en 1960. La variation est de + 575 dans la période 1960-73, de - 743 dans la période 1973-82.

Cette diminution des emplois industriels peut être également appréciée en structure <sup>22</sup>:

	agriculture	industrie	services
1960 : 100%	22,4%	37,8%	39,8%
1988 : 100%	6,7%	28,9%	64,4%

En variation absolue des emplois, on peut noter l'évolution suivante :

1960-88	total	agriculture	industrie	services
	-247.000	-437.000	-1.261.000	+1.451.000

Dans la totalité des pays développés à économie de marché, la croissance de la production industrielle ralentit de même que les gains de productivité. Pour la période 1973-84, en France, l'ensemble de l'économie voit son taux de croissance annuel moyen baisser de -3,5% vis-à-vis de la période 1960-73 (qui était à +5,6%), tandis que l'industrie entre les deux mêmes périodes perd -5,7%.

A ces constats globaux peuvent être adjointes quelques données récentes et précises qui permettent de spécifier cette évolution :

"- de 1987 à 1990, la croissance de la valeur ajoutée en volume des services marchands a toujours été supérieure à celle de l'ensemble de l'économie : en 1990, l'écart est de 4,5 à 2,8%....;

- dans les services aux entreprises, l'emploi a augmenté successivement de 6,2% (1988), 8,0% (1989), et 7,6% (1990) ;

- la croissance de l'emploi a, en 1990, atteint des taux proches ou supérieurs à 10% dans un certain nombre d'activités de service aux entreprises : 12,5% dans les "Services informatiques et d'organisation" ; 12,2% dans les "Études de marché, d'information et de documentation" ; 9,5% dans les "Auxiliaires financiers" ; 11,2% dans les "Autres services rendus aux entreprises" ;

- dans les services aux entreprises, le taux d'investissements corporels des entreprises (FBCF rapportée à la VA), en constante augmentation, s'est élevé à 15%." <sup>23</sup>

De toute évidence un déplacement d'activité et d'affectation d'emploi est largement engagé depuis les années soixante-dix. Ce déplacement d'activité est marqué par la croissance des activités de services aux entreprises comme celles aux ménages, même si dans les années quatre-vingts les services destinés aux entreprises semblent se développer le plus rapidement.

Il faut cependant remarquer que la notion de "services" regroupe des activités productives très différentes les unes des autres. La NAP 100 <sup>24</sup> témoigne déjà à sa

<sup>22</sup>. Source J. Gadrey, 1990, **Revue économique**, n°1.

<sup>23</sup>. J. de Bandt et P. Petit, 1993, "Compétitivité : la place des rapports industries/services", in B. Coriat et D. Taddei, **Entreprise France : made in France / 2**, Le livre de poche, Paris, page 163. Source "Les services marchands en 1990", Commission des Comptes des Services/INSEE, Paris, 1991.

<sup>24</sup>. Dans la NAP 15, les services sont regroupés autour de : U08, le commerce - U09 les transports et communications - U10, les services marchands aux ménages et aux entreprises - U11, U12 et U13, les activités bancaires, financières, immobilières et d'assurance - U14, les services non marchands.

manière de cette diversité. Mais celle-ci peut être également appréciée lorsque l'on porte son attention sur la nature différente des "configurations productives"<sup>25</sup> mises en oeuvre. En effet l'analyse des différents triptyques travail-technologie-organisation dans les services permet de faire apparaître : des relations différenciées offre/demande selon le type de "configurations productives", des économies internes qui relèvent de déterminants différents et enfin des enchaînements spécifiques "innovation - productivité - emploi", dans les activités de service immatériel que l'on ne retrouve pas dans l'industrie.

## *2. différentes activités de service : une approche par le concept de "configuration productive" .*

La plupart des analyses économiques ou sociologiques qui portent sur les services engagent des distinctions à partir des notions suivantes : services marchands / non marchands ; services aux ménages / aux entreprises ... Pour notre part, nous nous attacherons à établir des distinctions à partir des caractéristiques des activités productives, c'est-à-dire à partir des caractéristiques des "configurations productives". Il s'agit d'établir une typologie des activités à partir des relations spécifiques qui s'établissent entre le travail, les technologies et les dispositifs organisationnels ; ce qui conduit à préciser les logiques économiques à partir desquelles sont réalisées des économies internes.

Trois types d'activités de services peuvent être distinguées :

----> *"les services logistiques"* (transport, grande distribution...) ; les caractéristiques de cette configuration productive sont proches de celles des activités industrielles de série. Il s'agit de stocker, transporter, déstocker des biens matériels pour la plupart standardisés (à l'exception des transports collectifs).

La logique organisationnelle qui prévaut durant la période de la croissance fordienne et au cours des années soixante-dix, est une logique proche de celle en vigueur dans les industries de série dans la mesure où les produits en circulation sont des produits standardisés. "Économies d'échelle", "intensité directe du travail", "intégration statique" de la production constituent les principaux déterminants des économies internes. Les technologies mises en oeuvre relèvent, pour l'essentiel, de technologies électromécaniques engagées dans le transport et la manipulation des marchandises. Une distinction notable apparaît cependant, tout particulièrement pour la fraction de ces services adressés à la demande finale : la question du temps. Dans la mesure où le transport des personnes comme la distribution finale des marchandises imposent de gérer l'interface entre les producteurs de ces services et les consommateurs, la gestion du temps de transport ou du temps d'ouverture des établissements de distribution a toujours eu une incidence importante dans l'adéquation offre/demande.

Cette question va avoir un impact de plus en plus grand dans la période des années quatre-vingts, sur l'organisation du travail et sur la qualité des emplois dans la

---

Dans la NAP 40, les services sont répertoriés à travers 14 branches sur les 39 que compte cette nomenclature statistique.

Dans la NAP 100, les services sont répertoriés à travers 44 des 99 branches.

Pour une présentation de ces questions, cf. Jean Gadrey, 1992, **L'économie des services**, collection Repères, Éditions La Découverte, page 5 à 20.

<sup>25</sup>. Cf. C. du Tertre, 1992, **Travail, Technologie, Organisation**, éditions du dossier de présentation des travaux pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, Université Paris-IX-Dauphine, IRIS.



mesure où ces activités vont être, elles aussi, soumises aux transformations des formes de la concurrence et voir monter les exigences de qualité. Or la qualité de la "relation de service" va être l'un des éléments centraux de l'évolution des entreprises de ces secteurs d'activité<sup>26</sup>.

Sur le plan quantitatif<sup>27</sup>, il faut cependant souligner que ces secteurs ont été peu créateurs d'emplois dans la période 1982-1990 dans la mesure où leur développement est resté très lié à celui des activités industrielles.

---

<sup>26</sup> Cf, J. Y. Boulin, M. Tallard et C. du Tertre, 1991, **Nouvelles technologies et négociation en Grande-Bretagne : le cas des banques et de la grande distribution**, Éditions de l'IRIS, 192 pages.

<sup>27</sup> Les tableaux qui vont suivre ont été réalisés sur la base des recensements de 1982 et 1990 publiés par l'INSEE et de catégories reconstituées par nous en fonction des caractéristiques des configurations productives des activités de service. Cf annexe n°3.

regroupement de secteurs liés à la NAP 100	1982	1990
-----	-----	-----
commerce	2.540,5	2.673,4
réparations diverses et commerces de l'automobiles	448,8	448,1
transports ferroviaire, routier maritime et aérien	766,5	811,5
-----	-----	-----
Total :	3.755,8	3.933,0

Soit 177.200 emplois créés en huit ans.

Soit une croissance de 4,72 % sur huit ans (0,59% en moyenne annuelle).

----> *"les services administratifs"* (marchands ou non marchands) ; l'activité concerne essentiellement le traitement de l'information : création d'une information, classement-archivage (stockage), "transport - restitution" . La plupart des administrations publiques relèvent de cette configuration ; les banques, les assurances et autres activités immobilières occupent une place intermédiaire en tant qu'activité administrative et activité immatérielle.

Ces activités ont fortement augmenté pendant la période de la croissance fordienne qui est aussi la période du déploiement de l'Etat providence<sup>28</sup>. Mais cette croissance a ralenti avec la crise. Depuis la remise en cause du rôle de l'Etat dans la dynamique économique, ce tassement s'est accompagné d'une remise en cause de la dimension bureaucratique de ces administrations (au sens de Weber). La transformation des attentes des administrés s'est traduite là aussi par l'irruption de nouvelles exigences en termes de "relation de service". Pour certaines administrations qui ont vu leur statut se transformer en entreprises publique ou privée, l'impact des nouvelles formes de concurrence a accéléré le processus. C'est particulièrement sensible dans les banques et les assurances ; c'est le cas également dans les télécommunications. Les nouvelles technologies de l'information ont bouleversé l'organisation du travail, le contenu du travail et notamment le contenu de l'activité liée à l'interface avec la clientèle. Le rapport entre le "back office" et le "front office" s'est modifié, privilégiant aujourd'hui l'aval sur l'amont.

---

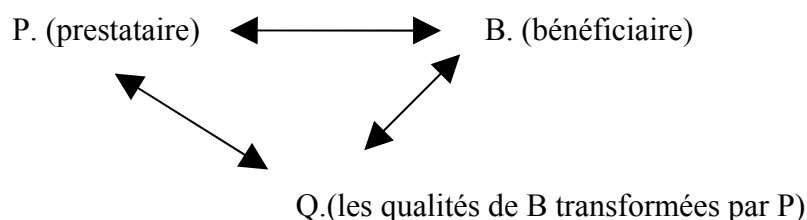
<sup>28</sup> Ce découpage à partir d'une analyse des caractéristiques des configurations productives recoupe en partie une périodisation présentée par D. Bell du développement des services. Cette périodisation est issue d'une analyse de l'évolution de la demande influencée par la loi d'Engel : 1. la révolution industrielle du XIX ème - début du XX ème siècle et le développement des transports, eau, gaz et électricité ; 2. l'époque taylorienne-fordienne et le développement de la grande distribution, des assurances, des banques (monnaie de crédit) ; 3. les sociétés "postindustrielles" et le développement des services collectifs et de bien-être des personnes. Bell D., 1973, **The Coming of postindustrial Society, a Venture in Social Forecasting**, Basic Books, New York ; traduction française, 1976, **Vers la société post-industrielle**, Laffont, Paris.

regroupement de secteurs liés à la NAP 100	1982	1990
-----	-----	-----
administration générale	1.587	1.768
prévoyance et sécurité sociale	234	224
services divers à la collectivité	175	163
- - - - -		
télécommunications et postes	467	477
services financiers, assurance, immobiliers	924,4	1.049,8
-----	-----	-----
Total :	3.387,4	3.681,8

Le bas du tableau correspond à des activités qui depuis les années quatre-vingts se sont transformées en activités non plus publiques, mais de marché. Dans l'ensemble, 294.400 emplois ont été créés en huit ans (dont 145.400 dans les banques et assurances ; soit une croissance de 8,69 % sur huit ans (1,09 % en moyenne annuelle).

----> "*les services immatériels*" (marchands ou non marchands ; aux entreprises ou aux ménages) : enseignement/formation, recherche, études/conseil, santé et services à la personne, tourisme-hôtellerie...;

La configuration productive "services immatériels" est structurée par la notion de "relation de service". L'activité consiste, pour l'essentiel, à réaliser une prestation qui transforme les qualités (ou les actifs) d'un bénéficiaire :



L'activité du prestataire (P.) consiste d'abord à engager une relation interactive entre lui-même et le bénéficiaire. Il s'agit essentiellement d'une relation d'ordre

informationnelle. Selon Jean Gadrey<sup>29</sup> qui reprend, ici, E. Goffman, la relation de service correspond à une interaction directe relevant d'un *registre technique* (chacun fournit à l'autre des éléments d'information technique), d'un *registre contractuel* qui concerne les transactions marchandes, d'un *registre "civil"* où l'on voit les protagonistes échanger des signes, des formules, des comportements et échanges affectifs. Que cela soit pour une entreprise ou pour un ménage, l'efficacité de la prestation est alors intrinsèquement liée à la qualité de cette relation qui s'instaure entre le prestataire et le bénéficiaire, de la qualité de la "relation de service". Cette qualité est liée aux compétences de P. mais également à celle de B, et au dispositif relationnel voire institutionnel mis en oeuvre entre les acteurs de cette relation. Les techniques et aujourd'hui les nouvelles technologies de la communication et de l'information (NTCI) fonctionnent comme supports vis-à-vis du déploiement de cette relation, mais n'engagent pas comme dans les autres configurations présentées plus haut (ou comme dans l'industrie manufacturière) des processus de substitution capital/travail<sup>30</sup>.

La mise en lumière des caractéristiques de cette "relation de service" et de leur place dans la production des services immatériels, conduit à considérer trois problèmes majeurs qui influent sur l'adéquation offre/demande et les conditions de développement de ce type d'activités : la productivité et les processus de socialisation de la qualité des prestations, le temps et le déploiement de la relation de service, l'innovation et l'irruption de demandes immatérielles nouvelles. Nous reviendrons plus loin sur ces problèmes qui font obstacle à la croissance de ces activités.

Pour revenir à l'évolution quantitative de l'emploi, il est possible de constater que les services qui relèvent pour l'essentiel<sup>31</sup> de ce type de configuration productive, ont vu leur emploi largement progresser.

regroupement de secteurs liés à la NAP 100	1982	1990
-----	-----	-----
services récréatifs culturels et sportifs (+ 206)	635	841
activités d'études, conseil (+ 369)	696	1.065 (+

<sup>29</sup>. Cf. Jean Gadrey op. cité page 19. Cf. également le texte de travail de Jean Gadrey présenté au séminaire de la MIRE du 26 octobre 1993.

Il ne faut pas confondre le développement de la "relation de service" qui peut relever d'une certaine co-production et la co-production du consommateur lorsque celui-ci intervient dans le "self-service".

<sup>30</sup> Cet aspect important des nouvelles technologies de la communication et de l'information est encore controversé par les chercheurs. Il semble pour le moins que les processus de substitution ne se déroulent pas avec la même radicalité que dans les industries manufacturières de série et de process, ou dans les activités de services logistiques et administratives. Les NTCI auraient un impact négatifs sur les emplois associés à la dimension administrative du service, mais ouvriraient parallèlement et dans le même temps de nouvelles opportunités quant à la variété et l'évolution qualitative de la prestation. D'une certaine manière un effet variété/qualité viendrait compenser l'effet de substitution.

<sup>31</sup>. La notion de "configuration productive" relève, ici, d'une dimension conceptuelle ; la réalité comme toujours est plus complexe et associe des activités qui relèvent aussi des configurations de type logistique ou de type administratif.

enseignement, recherche	1.402,9	1.684,8	(+ 281,9)
santé et action sociale (+ 467,1)	1.607,9	2.075	
- - - - -			
tourisme-hôtellerie 120)	620	740	(+
services domestiques 13)	204	217	(+
-----	-----	-----	
Total :	5.165,8	6.622,8	

Soit 1.457.000 emplois créés en huit ans.

Soit une augmentation de 28,21 % sur huit ans (3,53 % en moyenne annuelle).

Après avoir analysé les évolutions quantitatives d'emplois déjà en cours dans la dernière décennie, nous aimerions revenir sur la spécificité de la "relation de service" et de son impact sur les modes d'adéquation offre/demande qui s'ils ne sont pas pris en compte, peuvent constituer des freins importants à la croissance de ces activités. Ces freins sont d'autant plus préjudiciables à l'emploi dans son ensemble que ces activités occupent une place de plus en plus importante dans la dynamique macro-économique et que les "relations de service" constituent un élément de plus en plus important de la compétitivité hors prix dans les activités industrielles ou de services logistiques et administratifs.

### *3. Caractéristiques des "relations de service" et adéquation offre/demande.*

----> la productivité et les processus de socialisation de la qualité des prestations ;

----> nouvelles technologies de l'information et processus de substitution capital/travail ;

----> le temps et le déploiement de la relation de service ;

----> l'innovation sociale et l'irruption de demandes immatérielles nouvelles.

#### *\* Incertitudes sur le produit et la productivité.*

L'impact des relations entretenues entre prestataires et bénéficiaires de services immatériels sur la qualité de la prestation et sur son efficacité, conduit à rendre particulièrement délicat la caractérisation de ce qui est produit. En réalité, chaque prestation est spécifique dans la mesure où elle met en oeuvre une "relation de service" qui prend dans chaque cas un aspect particulier impossible à reproduire à l'identique. La non reproductibilité des prestations, crée une grande difficulté à mesurer la productivité que cela soit en matière de travail, de consommation intermédiaire ou de capital<sup>32</sup>. Dans

<sup>32</sup> Dans le rapport Y/N, la stabilité qualitative d' Y n'est pas acquise.

les activités manufacturières, les caractéristiques des produits sont déterminées par des ensembles de cotes et de normes définies pour des séries plus ou moins étendues de marchandises ou par les propriétés physico-chimiques des produits (cas des industries de process). Des gains de productivité peuvent être mesurés compte tenu de la stabilité de ces caractéristiques. Dans les services immatériels, l'identification de la qualité du service s'opère à travers une construction sociale qui engage l'ensemble des acteurs et parfois même des institutions. Comme le souligne Jean Gadrey, "l'analyse des performances économiques 'réelles' (productivité, efficacité, croissance) de très nombreuses activités de service ne peut échapper à *une étape préalable de mise au point de conventions d'évaluation*, c'est à dire de règles portant sur ce que les uns et les autres conviennent de retenir comme critère d'efficience, dès lors qu'aucun ne s'impose techniquement. Le 'produit' de ces services apparaît clairement comme une construction sociale mettant en jeu des points de vue d'acteurs différents"<sup>33</sup>.

Cette difficulté à définir et à mesurer le produit et la productivité dans les services immatériels a trois conséquences majeures qui vont avoir des impacts négatifs sur les possibilités de développement de ces activités. Du point de vue de la demande, les ménages ou les entreprises vont se trouver confrontés à une incertitude quant à la qualité et à l'efficacité de la prestation. Cette incertitude peut provenir d'une certaine suspicion quant aux moyens qui vont être réellement mis en oeuvre par le prestataire, de difficultés à préciser ses propres attentes ou à mobiliser des forces internes qui conduisent à la co-production de la relation de service. Du point de vue de l'offre, deux phénomènes vont apparaître : tout d'abord, l'organisation ne pourra pas s'appuyer sur les caractéristiques des produits et des techniques pour légitimer la division du travail, sa gestion et son contrôle. Les processus de division du travail<sup>34</sup> vont trouver ici certaines limites en tant que ressources de productivité ; enfin, la concurrence va avoir du mal à se structurer, à s'organiser ce qui aura un effet négatif sur l'évolution des prix relatifs de ces activités et les possibilités de solvabiliser une demande croissante de ces services.

Deux types de réponses vont se présenter pour tenter de dépasser ces difficultés, deux types de réponses aux conséquences diamétralement opposées sur la qualité du travail requis et sur la qualité de la prestation :

- d'un côté, des processus de normalisation néo-taylorienne vont se mettre en place à l'initiative de certaines entreprises prestataires. Les normes de qualité du service seront fixées à partir de règles de comportements et de procédures préétablies par la direction. Le personnel sera ainsi engagé dans un travail prescrit de manière fine. Cette orientation vise à réduire l'espace de temps nécessaire à l'existence même de la relation de service et à ne laisser place qu'à des comportements quasiment stéréotypés portant sur l'apport en matières ou en informations standardisées<sup>35</sup>. Cette orientation néo-taylorienne vise en réalité à nier la spécificité de la relation de service, son rôle et son importance quant à la qualité de la prestation. Les méthodes d'organisation et de gestion du personnel sont alors de type industriel. Sur le plan économique, le demandeur sait parfaitement à quoi il peut s'attendre ; l'entreprise peut rationaliser la production à partir de critères technologiques et de gestion importés du monde industriel ; le secteur d'activité peut s'organiser à partir de principes déjà expérimentés dans l'industrie ; le prix relatif du "produit" tend à baisser. Il y a bien un processus de socialisation de la

---

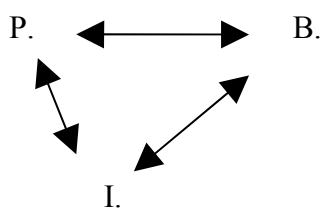
<sup>33</sup>Jean Gadrey, 1992, op. cité, page 76 (souligné par l'auteur).

<sup>34</sup>A la suite d'Adam Smith, les différentes écoles en sciences économiques ont toujours considéré que la division du travail était à la base de l'évolution positive des gains de productivité.

<sup>35</sup>C'est le cas par exemple dans la restauration "rapide" ou dans la formation assistée par ordinateur.

norme. Ce dernier passe par un itinéraire de type industriel<sup>36</sup> au détriment de la qualité de la relation de service ;

- d'un autre côté, des processus de caractérisation de la prestation peuvent se mettre en place à partir de *principes déontologiques* qui engagent les prestataires et parfois les bénéficiaires<sup>37</sup>. Ces principes portent sur les moyens qui vont être mis en oeuvre, la qualité de ces moyens, sur les résultats attendus, sur le secret de l'information... Des institutions apparaissent alors comme nécessaires non seulement pour garantir une certaine indépendance de vue vis-à-vis des prestataires, mais également pour faire émerger et socialiser les attentes des bénéficiaires. La relation de service se déploie alors à partir de trois types d'acteurs qui vont être amenés à construire socialement le "produit", à travers la reconnaissance de règles d'évaluation. L'existence de ces règles apparaît à la clé des processus de rationalisation de la production des prestations, de leur évolution, de leur efficacité et donc de l'organisation de l'activité qu'elle soit administrée ou marchande. L'apparition et la reconnaissance de telles institutions apparaissent aussi comme une condition du déploiement des activités de services immatérielles<sup>38</sup>.



En définitive, l'analyse de l'adéquation entre l'offre et la demande de services immatériels conduit à relever le rôle-clé de nouvelles institutions dans la socialisation de la demande et l'organisation de la concurrence dans le secteur considéré.

---

<sup>36</sup>Dans l'industrie, le caractère "naturel" de la caractérisation des produits à partir de leurs cotes et normes n'est admissible que sur le court terme. Sur le moyen terme ou le plus long terme, la difficulté à comparer des produits surgit également, dans la mesure où les processus d'innovation ont introduit des modifications majeures. Par exemple comment comparer dans un même secteur, l'automobile, au sein d'une même marque Renault, "une quatre chevaux", une "dauphine", une 4L, une R5 (année 72), une R5 (année 85) et une Clio. Les effets de qualité sont importants. Les efforts de productivité ont été, en réalité, captés en partie par des effets qualité. Chaque nouveau modèle s'est imposé vis-à-vis du précédent, en devenant la nouvelle norme. Le partage entre l'effet qualité et l'effet prix relatif du produit s'est mis en place à travers un processus social complexe qui met, certes au coeur du processus, le marché (la concurrence l'impose), mais également l'intervention des institutions (la réglementation du service des mines), l'évolution du pouvoir d'achat et du mode de vie des ménages.

<sup>37</sup> De tels principes existent depuis longtemps dans des activités immatérielles traditionnelles : en médecine, en architecture, en droit... Dans chacune de ces activités des institutions étaient les garantes des principes déontologiques : les ordres.

<sup>38</sup> voire même comme une condition pour que les autres activités industrielles ou de services (logistiques et administratives) puissent se développer en intégrant au mieux la "relation de service". Alors que la reconnaissance des syndicats et des institutions en charge de la régulation des revenus indirects, fut une condition de déploiement et de stabilisation du régime d'accumulation intensive, aujourd'hui l'apparition et la reconnaissance de nouvelles institutions en charge de la régulation et de l'évaluation des "relations de service" apparaissent comme des conditions pour que se déploie une dynamique macro-économique d'ensemble, s'appuyant sur la dynamique des services immatériels.

*\* Les nouvelles technologies.*

Les nouvelles technologies et plus particulièrement les nouvelles technologies de la communication et de l'information (NTCI) ont, dans le domaine des activités immatérielles, un impact sur l'emploi différent de celui qu'ont les nouvelles technologies dans le domaine industriel. Alors que dans l'industrie un processus de substitution capital/travail est toujours observé, dans les activités de services, les NTCI peuvent déplacer le contenu de l'activité de telle manière que les processus de substitution peuvent être immédiatement compensés par des effets qualité ou des effets d'offre (en ouvrant de nouvelles activités au travail). En réalité, certaines recherches mettent en évidence un autre cycle de vie du produit que celui que l'on observe dans les activités manufacturières. Dans ces dernières activités, le processus se déroule de la manière suivante : innovation de produits et premières formes de procès de production (travail complexe) ----> innovation de processus et rationalisation de la production (séparation du travail simple du travail complexe) ----> processus de standardisation ----> délocalisation de l'activité vers les bassins d'emploi à faible rémunération. Dans les activités immatérielles, l'innovation de processus qui correspond à une certaine rationalisation du procès de production s'accompagne généralement, dans le même temps d'innovations de produits de telle manière que le travail complexe ne se trouve pas substitué mais simplement déplacé<sup>39</sup>. En réalité, un compromis peut s'établir entre les effets de substitution et les effets de qualité qui dépend, d'une part, des relations sociales au sein des entreprises de service (type de contrat de travail, de relations professionnelles, politique de formation...) et, d'autre part, de la dynamique de construction sociale de la demande de service (organisation de l'irruption de la demande sociale et évolution des formes de la concurrence).

*\* Le temps.*

Une autre condition essentielle de l'adéquation offre/demande repose sur la régulation du temps de travail et de son aménagement qui est opérée dans nos sociétés. Plusieurs remarques doivent être ici formulées :

- il faut tout d'abord remarquer que la plupart des services et tout particulièrement les services immatériels reposent sur des activités qui sont produites et consommées dans la même séquence de temps. Alors que dans l'industrie (série, process ou chantier), les temps de production sont disjoints des temps de consommation, dans les services cette disjonction n'est plus de mise<sup>40</sup>. Certes, une partie de l'activité est assumée en dehors de l'interface prestataire/bénéficiaire, mais elle demeure assujettie à cette dernière, à son rythme d'évolution et de déploiement. Les temps de "préparation" ou de "restitution-bilan" s'écoulent dans des phases connexes à celles des interfaces.

---

<sup>39</sup> Cet aspect de l'impact des NTCI peut également être remarqué dans les activités logistiques ou administratives lorsque ces activités cherchent à développer la part immatérielle de leur service. cf. l'analyse de l'introduction des nouvelles technologies dans les banques en Grande-Bretagne par J. Y. Boulton, M. Tallard et C. du Tertre, 1992 op. cité.

<sup>40</sup> Dans les activités logistiques, le transport des personnes fait coïncider les temps de production liés au déplacement et les temps de consommation de ces déplacements. De même dans les activités de distribution, les temps d'ouverture des magasins lient temps de production et temps de consommation. Dans les activités administratives, les temps d'ouverture des services correspondent aux temps liés production/ consommation. Ces temps liés sont les temps d'interface où se joue aujourd'hui l'essentiel du débat sur la modernisation du service public, sur le déploiement en son sein d'une "relation de service". Car l'adéquation dans le temps de la production et de la consommation du service est d'autant plus forte que la "relation de service" est développée. Dans les services immatériels dans la mesure où la "relation de service" est constitutive de l'activité, cette adéquation est centrale.



Vis-à-vis de la demande finale, cette caractéristique des services immatériels conduit à considérer la baisse des temps "contraints" (de travail ou "domestiques") comme une condition d'émergence de ce type de consommation. De la même manière que les politiques de "hauts salaires fordien" (outils de régulation de la croissance régulière des salaires directs et des prestations sociales) ont constitué les bases de la demande de biens durables ou semi-durables des ménages, les politiques de réduction et d'aménagement du temps vont constituer les bases de la régulation d'une dynamique macro-économique appuyée sur celle des services immatériels. Vis-à-vis des entreprises, la demande de services immatériels est conditionnée par une réorganisation interne des configurations productives comme des dispositifs fonctionnels, qui **permet** aux interfaces prestataires/bénéficiaires de se déployer. La question de l'aménagement du temps dans la journée, la semaine ou l'année devient une question essentielle.

La régulation du temps disponible des ménages comme des entreprises pour la consommation de services immatériels apparaît ainsi comme une condition aussi importante que la condition de solvabilisation des ménages, pour que de nouveaux débouchés puissent relancer l'offre ;

- il faut souligner, ensuite, le fait que la régulation du temps ne se pose pas simplement en terme de réduction du temps de travail, mais également en terme d'aménagement de ce temps : selon les phases de vie des êtres, dans l'organisation des activités productives et fonctionnelles des entreprises, dans l'aménagement de la coordination des temps sociaux<sup>41</sup>.

Vis-à-vis des ménages, les rythmes de formation initiale, d'engagement dans la vie active, de formation continue, de désengagement progressif de la vie active doivent être repensés selon les nouveaux besoins et aptitudes des salariés. La prise en compte de ces évolutions doit, d'ailleurs, offrir de nouveaux débouchés aux activités immatérielles. Vis-à-vis de la production, on peut considérer que l'organisation est influencée non seulement par les temps machines et l'optimisation de leur temps d'engagement, mais également par les temps consacrés à la formation et ceux liés à la circulation de l'information, tout particulièrement dans un contexte marqué par la variabilité quantitative et qualitative de la demande.

Ainsi, la baisse du temps de travail et son aménagement<sup>42</sup> ne doivent pas être conçus comme une évolution relevant du partage d'un travail à la qualité inchangée, et appréhendé selon une logique qui présenterait sa demande globale comme irrémédiablement stable voire décroissante. Ils peuvent être analysés comme des préalables au développement de la demande de services immatériels qui répond, d'un côté, à l'évolution des besoins des ménages et, de l'autre, aux nouvelles conditions d'organisation des activités productives. Il s'agit d'accompagner la mise en place de nouvelles normes de consommation et de production au sein desquelles la "relation de service" occupe une place centrale.

*\* Innovation sociale et demande de services immatériels.*

Certains chercheurs ont analysé les difficultés qu'il y avait à transformer des besoins sociaux que l'on pouvait observer dans l'évolution actuelle et conflictuelle de la

---

<sup>41</sup> cf. J.Y. Boulou, n° spécial de *Futurible*.

<sup>42</sup> Cette corrélation est très nette en matière de tourisme. La période récente a vu se développer le tourisme au fur et à mesure de la mise en place des congés payés ; la cinquième semaine de congés, disjointe des quatre premières semaines déjà octroyées, a obligé les ménages à prendre leurs congés au moins en deux périodes, ce qui les a fortement incités à partir en vacances en hiver. Le tourisme d'hiver et plus particulièrement les sports d'hiver se sont alors fortement développés.

vie urbaine, en demande sociale. La mise en évidence de ces besoins s'apprécie en particulier à travers le développement du mouvement associatif. L'économie "quaternaire" ou "l'économie solidaire"<sup>43</sup> constituent, dans une telle perspective, un champ d'activités qui permet d'intégrer cette demande sociale dans la dynamique économique d'ensemble. L'ampleur de l'appui institutionnel que peut recevoir ce domaine d'activités, conditionne la marginalisation ou l'intégration des activités associatives au sein d'un nouveau régime d'accumulation, leur contribution au processus de création d'emplois.

Pour conclure, il semble essentiel de souligner que le développement actuel des activités de services immatériels dépend de conditions d'adéquation nouvelles entre l'offre et la demande qui ne relèvent plus des anciennes formes d'articulation des normes de consommation et de production fordiennes. L'apparition de nouvelles *institutions* chargées de l'évaluation de l'efficacité des services immatériels, le réaménagement social du *temps* dans notre société et une reconnaissance institutionnelle nouvelle de la dynamique associative semblent être les éléments-clés d'une nouvelle régulation de la dynamique économique et de la création des emplois. Cela conduit à un nouveau dispositif de régulation macro-économique<sup>44</sup> qui soit capable d'intégrer les processus de diminution et de réorganisation du temps de travail, à un nouveau rapport salarial.

#### *4. la relation de service et le nouveau modèle de travail.*

Il faut souligner, en effet, que la prise en compte des spécificités de la "relation de service" qui nous a conduit à développer l'analyse précédente, concerne aussi la dynamique industrielle<sup>45</sup> dans la mesure où cette "relation de service" tend à s'insérer, de plus en plus, dans les nouvelles "modalités de la concurrence"<sup>46</sup>. L'ensemble des ruptures ou des innovations sociales radicales présentées précédemment vont, alors, contribuer à créer des contradictions profondes entre la dynamique industrielle et les "formes institutionnelles"<sup>47</sup> du régime d'accumulation intensive, tout particulièrement avec le "rapport salarial fordien". D'une certaine manière, l'irruption de la "relation de service" et le développement des activités de services immatériels viennent renforcer l'apparition potentielle d'un nouveau modèle de travail dans les activités industrielles que nous avons caractérisé dans la première partie. Cela tient au fait que d'une part l'injonction de "relation de service" vient interpeller l'activité industrielle elle-même et que d'autre

---

<sup>43</sup> en particulier, les travaux de J. L. Laville ; cf. le n° 25 de la revue **Travail**, 1993.

<sup>44</sup> Cf. annexe 3.

<sup>45</sup> même si son impact est moins essentiel.

<sup>46</sup> cf. première partie de cet article.

<sup>47</sup> Nous avons montré en quoi ce processus était lié à la transformation des formes de la concurrence, la partie suivante va mettre en évidence l'apparition d'un modèle de travail dans les services immatériels qui rejoint une évolution possible du rapport salarial dans l'industrie (de série, de process ou de chantier). La prise en compte des conditions d'adéquation offre/demande liées au développement de ces activités informationnelles et immatérielles modifient également l'insertion des économies nationales dans le *régime international*, les modes de financement et de circulation *monétaire*, les formes d'interventions économiques et sociales de l'*Etat*.

part la dynamique d'ensemble impulsée par les activités de service immatériels fait apparaître un nouveau rapport au travail.

Plusieurs points qui concernent tant les nouvelles activités industrielles que les services immatériels, peuvent être mis en évidence :

- un *nouveau rapport au temps* . Il s'agit de réduire le temps de travail et de l'aménager afin d'offrir un espace de déploiement plus important aux activités cognitives au sein même de l'activité productive industrielle comme au sein des activités de service. Ces activités immatérielles apparaissent d'ailleurs indispensables pour que les tâches de régulation soient assumées au mieux. Ce processus conduit à l'affaiblissement du prescrit.

- ce nouveau rapport au temps permet également de réenvisager l'emploi différemment, ce qui est une condition indispensable pour que s'établisse un consensus qui soutienne l'efficacité des tâches de régulation ;

- un travail qui relève de la notion de compétence et non plus simplement de qualification. Les qualités requises chez le salarié ne relèvent pas uniquement de ses capacités techniques mais de ses capacités relationnelles, organisationnelles, de gestion. Elles relèvent en d'autres termes du *modèle des compétences* esquissé dans la fin de la première partie de cet article ... ;

- la soumission du technique à l'échange relationnel. Les processus de substitution capital/travail se donnent dans des termes nouveaux qui permettent d'associer les salariés utilisateurs des technologies à leur conception. Ce rapport à la technique fait en partie disparaître la soumission de l'homme à la machine que l'on a observé dans le taylorisme et le fordisme. Il est possible de créer des conditions où l'homme ne se trouve plus soumis à la nécessité de suivre l'activité de la machine, mais en situation de l'anticiper ; ce qui change fondamentalement le rapport de l'homme à la technique et permet de solliciter d'une manière nouvelle la dimension *subjective* <sup>48</sup> du salarié en situation de travail ;

- *l'effacement des lignes hiérarchiques* ou leur moins grande prégnance qui doit conduire à une modification des relations entre les fonctionnels et les opérationnels (voire même à leur inversion).

## Conclusion

La prise en compte de l'importance des "relations de service" et du développement des activités qui leur sont associées conduit à :

- souligner les conditions macro-économiques nouvelles de régulation des phénomènes d'emploi ;

- mettre en évidence les enjeux socio-économiques de diffusion d'un nouveau modèle de travail post-fordien fondé sur la notion de compétence.

Il est important de remarquer qu'au sein des activités industrielles et des activités de service, existent des bases socio-économiques de déploiement de voies de développement néo-tayloriennes et néo-fordiennes qui, si elles conduisent à des dysfonctionnements majeurs en matière d'emploi, ont une efficacité micro-économique indéniable. Ainsi, le passage à un nouveau modèle de travail et d'emploi ne peut pas être conçu comme relevant de la simple généralisation de comportements micro-économiques. Cette mutation exige que soient conçus de nouveaux outils de politiques

---

<sup>48</sup> cf C. du Tertre et G. Santilli, 1992, op. cité.

économiques qui assurent un nouveau type de régulation macro-économique en cohérence avec le nouveau modèle de travail post-fordien. Les problèmes que pose l'adéquation offre/demande de services immatériels peuvent apparaître alors comme étant au centre du débat. Si le soutien à l'apparition de nouvelles institutions les unes engagées dans l'évaluation de la qualité et l'efficacité des services, les autres engagées dans les processus de socialisation des nouveaux besoins sociaux, semble essentiel, une nouvelle régulation du partage des gains de productivité entre la croissance des profits des entreprises, la croissance du pouvoir d'achat des ménages, la baisse et l'aménagement du temps de travail apparaît déterminante. C'est un levier fondamental pour concevoir un nouveau rapport salarial.