

Zeitschrift: Les intérêts de nos régions : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts jurassiens

Herausgeber: Association pour la défense des intérêts jurassiens

Band: 56 [i.e. 57] (1986)

Heft: 8: Colloque 86 de la Commission sociale de l'ADIJ : quelle flexibilité?

Vorwort: La nécessité de réinventer l'avenir...

Autor: Schaller, Roland

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 06.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

La nécessité de réinventer l'avenir...



Par Roland SCHALLER, ancien président de l'ADIJ

Appuyé sur une consommation soutenue depuis la dernière guerre mondiale, le ressort de la croissance qui avait permis des progrès considérables de productivité est incontestablement brisé.

L'application des principes inspirés par Taylor, comme la standardisation des produits et des gestes, la division du travail ou la recherche d'économies d'échelle et de spécialisation, avait sans doute été à l'origine de l'essor de la production de masse pour une consommation de masse. Mais la mondialisation de l'économie, aiguisant la concurrence internationale et faisant apparaître de nouveaux pôles de développement, a bousculé les entreprises et particulièrement là où la croissance économique générale tenait lieu de projet.

Au demeurant, en accélérant le processus d'un modèle de récession (crise de l'endettement), le premier choc pétrolier n'a fait que révéler des lézardes. De même, les mutations technologiques de ces dernières années, qui touchent d'ailleurs la plupart des branches d'activité, instaurent une société de services où le savoir-utiliser l'emporte sur le savoir-faire, à telle enseigne que l'on est en droit de se demander si cela ne va pas conduire, dans de nombreuses situations, à remettre sérieusement en question les modes d'organisation sur les lieux de travail. En somme, du pain sur la planche pour les responsables du personnel, comme pour ceux chargés de la formation.

Un nouvel état d'esprit

Certes, l'impératif de réagir mieux à une demande plus soucieuse de produits compétitifs impose inéluctablement aux entreprises, comme un leitmotiv, la recherche de gains de productivité accrus. Toutefois, il ne faut pas se leurrer sur les conséquences des efforts consentis pour relever ces défis. La vérité oblige à dire qu'ils se traduiront encore par des sureffectifs, particulièrement là où des diversifications heureuses ne permettront pas de conserver tout au plus la quasi-totalité du personnel.

En outre, les efforts de réorganisation de l'appareil de production et les investissements qui les accompagnent appellent de toute façon une mutation des manières de penser et d'agir. Au contraire du système de production industriel traditionnel qui, lui, gommait et évacuait les différences, les nouveaux systèmes de production qui émergent supposent une meilleure connaissance des potentiels et des besoins. Il s'agit de favoriser la rapidité d'ajustement de l'outil de production à la demande, d'accélérer la

vitesse d'adaptation des structures à un environnement en pleine mutation, sans oublier d'adopter une véritable stratégie à moyen et long termes, ce qui implique de jouer sur plusieurs leviers.

C'est un truisme que de dire aujourd'hui que l'entreprise doit devenir assez flexible pour coller aux variations des besoins des consommateurs, en qualité et en quantité. De même, c'est une évidence que le choix des investissements et la mise en fabrication doivent pouvoir répondre instantanément à l'évolution des produits. Mais il ne faut pas perdre de vue non plus que le facteur travail n'est pas à négliger pour autant, car de la qualité des hommes dépend souvent la différence. En d'autres termes, les produits compétitifs passent aussi par la sensibilisation et la participation du personnel à tous les niveaux.

La flexibilité : des contours incertains, un enjeu de taille

C'est un fait que les entreprises sont déjà suffisamment confrontées à des équations difficiles à résoudre. La vie des produits est plus courte, le coût du développement plus élevé et il faut être – dans la mesure du possible – sur un grand nombre de marchés. Mais ne convient-il pas aussi de mettre en exergue que le poids de l'effort à fournir en vue de la mise en place de l'accompagnement social, indispensable pour que l'investissement fonctionne de façon optimale, doit nécessiter tout autant d'énergies ?

Bien entendu, recenser quelques-unes des possibilités de jouer sur le facteur travail semble aisé, tant les solutions préconisées paraissent connues. En effet, que ce soit le développement de la polyvalence, à savoir la capacité du personnel à occuper des postes de travail différents, ou la faculté de recourir à des salariés intérimaires, qui relève avant tout du souci de se défaire de certaines obligations, un peu d'imagination suffit ! Mais il est vrai que les



Travail de jour, travail de nuit.

moyens à disposition seraient nombreux s'il pouvait être fait abstraction dans de nombreux cas des effets pervers. Les exemples sont là pour l'illustrer.

On parle ainsi de la variation de la durée du travail selon la période de l'année ou encore de l'aménagement de sa durée, qui représente de nombreux avantages pour les femmes. Mais on suggère aussi le travail de nuit ou de fin de semaine, qui permet d'envisager une utilisation maximale du parc des machines. La facilité d'embauche et de licenciement est également préconisée, en vue d'être en mesure de mieux réagir à la conjoncture. L'alignement des salaires (salaires à la hausse ou à la baisse), tout comme la protection sociale à aménager en fonction des résultats économiques, sont avancés comme des solutions nouvelles...

Le Colloque organisé au mois de mai dernier par l'ADIJ, dont vous trouverez dans le présent numéro les principales interventions, a permis de faire un tour d'horizon aussi bien de l'éventail des nombreuses solutions qui peuvent être imaginées que des multiples freins. Les obstacles qui surgissent de tous côtés permettent d'ailleurs de se rendre compte des enjeux des premiers débats qui s'instaurent.

Effectivement, plusieurs rigidités, tant du côté des milieux patronaux que des organisations de travailleurs, apparaissent tenaces, notamment pour tout ce qui touche aux modalités. Ainsi, les salariés ne sont pas prêts à abandonner sans autre les avantages acquis, qui ont un caractère sacré, parce qu'ornés du prestige de la lutte. Quant aux employeurs, ils insistent sur le formalisme et la complexité du droit social, en clamant la nécessité d'un retour à plus de liberté contractuelle, donc avec un minimum d'entraves.

Vers des solutions sur mesure...

Soyons sérieux: on ne peut décemment décrier les esprits en occultant les risques de la dérégulation sociale!

Il est évident que les organisations de salariés et d'employeurs ont tout intérêt à donner rapidement un contenu tant aux modalités de la flexibilité qu'au cadre légal dans lesquelles elles doivent s'insérer. Pourquoi pas, dans un premier temps, imaginer de vraies négociations au sein des entreprises sur les conséquences d'une novation technique relative à l'organisation des postes et des horaires de travail, voire des conventions particulières dans certaines branches d'activité? S'il était envisagé un garde-fou, en quelque sorte un seuil en deçà duquel on ne peut descendre, il n'est pas utopique de penser que soient examinées en contrepartie, avec moins d'appréhension, des solutions qui seraient refusées faute de concessions touchant certaines méthodes de gestion et quelques aspects liés à la précarité de l'emploi.

Heureusement, les partenaires sociaux sont bien conscients que la crise économique n'oblige pas seulement les entreprises à «resserrer les boulons». Au-delà de la capacité de relever les défis de la crise et de la concurrence internationale, peut-être que l'un des enjeux majeurs des négociations prochaines consistera aussi dans la prise en compte des ressources humaines.

R. S.