

Premier emploi, premier espoir

par Jean-Marie Gogue

L'obsession du profit à court terme a conduit beaucoup d'entreprises à jongler avec les effectifs sur un rythme rapide, tantôt à la hausse, tantôt à la baisse, d'où la demande d'un contrat de travail aussi souple que possible. Les variations peuvent atteindre une grande amplitude dans les entreprises cotées en bourse. De façon générale, le fait de réagir trop vite face aux événements se nomme en anglais le *tampering* ; en français, on pourrait parler de bricolage. C'est par exemple le comportement d'un ouvrier qui dose maladroitement un produit dans un mélange. S'il en a mis trop la première fois, il risque de ne pas en mettre assez la fois suivante. Si un chef d'orchestre se comportait ainsi, il embaucherait des percussionnistes avant de jouer une symphonie de Berlioz pour les licencier avant de jouer une symphonie de Mozart. Un calcul classique montre que les dépenses qui en résultent sont supérieures de 50% à celles qui seraient provoquées par un comportement moins réactif. Sur le plan national, la perte économique due à une telle politique de l'emploi est encore plus importante, car elle laisse de grandes ressources inexploitées.

Autrefois, une entreprise pouvait rester assez longtemps avec des effectifs excédentaires quand elle traversait une période de vaches maigres. L'avantage était de ne pas faire partir des gens qui avaient une bonne formation et une bonne expérience du métier. Maintenant, dans bien des cas, on semble croire qu'un salarié est un élément interchangeable, tout comme le mobilier de bureau. D'ailleurs, comment pourrait-on faire autrement que de licencier ? Les banques, le gouvernement et la commission de Bruxelles ne font rien pour aider les entreprises à garder leur personnel lorsque le carnet de commandes se réduit.

Autrefois en revanche, les droits des salariés étaient protégés à un tel point qu'une entreprise pouvait garder indéfiniment des gens inutiles. Tous les records étaient battus dans la fonction publique, ce qui était déjà perçu, en ce temps-là, comme un scandale. Maintenant, la crise économique a provoqué une réaction excessive : d'abord on réduit les effectifs autant et souvent plus que nécessaire ; ensuite on verra bien si des salariés utiles faisaient partie du lot. Les demandeurs d'emploi sont tellement nombreux qu'il sera facile, pense-t-on, de corriger le tir. Les jeunes sont les plus touchés, deux fois plus que chez nos voisins européens, et personne ne sait comment résoudre le problème.

Pour y voir clair, il ne faut pas confondre flexibilité et précarité. La flexibilité du travail n'est pas synonyme d'emploi précaire, d'incertitude de l'avenir pour le salarié, ce qui correspondrait à une situation socialement instable. La flexibilité est la possibilité de changer facilement de travail. S'il est vrai que l'économie a besoin de flexibilité, elle a besoin aussi de stabilité. On oublie trop souvent que l'entreprise est un système humain complexe. En la considérant de cette manière, on comprend qu'elle ne peut avoir de bons résultats que dans une situation socialement stable. C'est pourquoi, d'un point de vue purement économique, le meilleur contrat de travail est le CDI. En outre ce n'est pas un obstacle au licenciement, comme les organisations patronales voudraient le faire croire. En France, la situation des salariés est généralement assez stable. Les petites entreprises ne font pas valser leur personnel, pas plus que les grandes entreprises, dans

lesquelles les deux tiers des jeunes salariés ont un CDI. La plupart du temps, les entreprises qui rendent instable la situation des salariés sont celles qui apportent peu de valeur ajoutée mais brassent de gros volumes d'affaires avec des produits d'importation.

L'aspect le plus important du problème n'est pas juridique, mais psychologique. On entend souvent des employeurs dire qu'ils hésitent à embaucher quelqu'un avec un CDI parce qu'ils ne sont pas sûrs du lendemain. Sans doute, mais ceux qui ont connu des échecs avec de jeunes salariés ne le diront pas, et c'est peut-être une raison majeure. Notre système scolaire est capable de donner de bonnes connaissances aux jeunes, mais il les oriente assez mal. De leur côté, les entreprises ont tendance à demander au système scolaire de leur fournir les salariés dont elles ont besoin. Cette demande est légitime, mais il ne faut pas se méprendre sur les capacités de ceux qui arrivent dans le monde du travail. Des idées intéressantes proviennent parfois de jeunes salariés qui voient l'entreprise d'un oeil neuf.

C'est pourquoi l'entreprise doit faire tout son possible pour réussir l'intégration du jeune salarié. Le succès dépendra beaucoup de l'attitude de son chef et de ses collègues. S'ils le considèrent comme un incapable et lui font craindre d'être renvoyé à la première occasion, en retour, il traînera les pieds. Au contraire s'il est associé à leurs projets, il travaillera avec eux dans un esprit de coopération. Le chef doit faire preuve de patience car l'intégration dans une entreprise demande un apprentissage qui n'est pas immédiatement productif.

Jean-Marie Gogue est président honoraire de l'Association Française Edwards Deming

Publié dans La Croix le 27 avril 2006