

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 33 (1975)

**Heft:** 2

**Artikel:** Fluctuation de l'activité et satisfaction du personnel

**Autor:** Tézenas du Montcel, Henri

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137467>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.01.2026

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

# Fluctuation de l'activité et satisfaction du personnel

Henri Tézenas du Montcel,  
maître de conférence,  
Université Paris IX - Dauphine

## INTRODUCTION

La préférence que les hommes éprouvent pour la continuité est manifeste. Hormis les circonstances exceptionnelles — encore que celles-ci cessent vite d'être ressenties comme telles — *le goût pour l'absence de discontinuité* ou si l'on veut pour les états permanents, *transparaît dans la plupart des attitudes et des choix*. Un élément de surprise devient aisément une donnée dont l'origine toute récente est vite oubliée. Et s'il s'y mêle parfois un regret, il n'est en général pas de nature à provoquer une modification radicale des comportements.

Cette adhésion au principe de régularité peut être mise en évidence de bien des façons. On se contentera ici d'un seul exemple. Il concerne les principes de gestion des entreprises.

Selon Ansoff et Brandenburg<sup>1</sup>, les conditions nécessaires pour qu'une firme soit efficiente sont les suivantes :

- *au niveau du système logistique*, qui forme la base de toute entreprise, il convient de réaliser des économies d'échelle et de frais généraux (synergie), d'avoir une capacité ajustée à la demande, des coûts de transport minimum, de disposer d'une localisation située à proximité des sources d'approvisionnement permettant de faibles coûts de matière et de main-d'œuvre ;
- *au niveau du système de gestion*, qui organise et répartit les tâches, il importe que les décisions soient prises là où les options sont perceptibles, que ne soient centralisées que celles où une coordination des niveaux inférieurs s'impose, que le rapport travailleurs indirects sur travailleurs directs soit minimum, que les normes de performance soient explicites et que le contrôle s'exerce par une mesure des écarts.

Ce tableau, dont les composantes quelque peu idéales ne sont pas toujours aisément conciliables, regroupe néanmoins *les conditions admises de l'efficience en état stable*, c'est-à-dire les conditions qui, si elles sont respectées, passent pour

---

<sup>1</sup> I. Ansoff et R. Brandenburg : *Représenter l'organisation : problèmes de langage*, OCDE.

assurer la meilleure efficacité à la firme qui rencontre une situation de croissance régulière voire un état simplement stationnaire. C'est par référence à ces critères que l'efficacité « optimale » peut être atteinte lorsque le régime de fonctionnement est continu.

Il se trouve que *les conditions ainsi définies recourent parfaitement les principes de bonne gestion enseignés et pratiqués*. Cette convergence, qui ne doit pas surprendre, traduit de façon explicite le postulat posé au départ. A savoir que l'exigence de continuité fait des moyens qui lui sont adaptés la norme du raisonnable. Ou, si l'on veut, que faute d'avoir effectivement une parfaite continuité, on assimile le désiré au convenable grâce à un exorcisme des plus naturels.

Ainsi s'explique pourquoi *l'assimilation, la prévision, la planification du changement* ne font pas l'objet d'une éducation appropriée, et que le conservatisme soit à ce point multiforme et répandu même là où l'on attend le moins à le rencontrer... Le changement n'est traité que comme un « accident » dont on cherche à contenir les effets positifs et/ou négatifs. Les facteurs qui rendent l'exorcisme fréquent ne sauraient être regardés en face. *Il n'y a guère d'organisation dotée d'une parfaite souplesse structurelle car elle n'est en général pas conçue comme un besoin mais plutôt comme une blessure*. De fines analyses pourraient trouver à ce phénomène des explications diverses. On se contentera ici d'en observer les manifestations au niveau des modes de vie des organisations.

La vivacité du développement économique vécu depuis trente ans ne prédispose pas particulièrement les systèmes productifs qui l'ont réalisé à réagir efficacement à une perturbation brutale. Le renchérissement récent des matières premières industrielles, agricoles et énergétiques, la ponction qui en résulte sur les productions intérieures brutes, constituent à l'évidence pour les économies nationales un « accident ».

Transmis aux organisations marchandes et non marchandes cet accident prend pour elles la forme d'une fluctuation du niveau d'activité. Savoir de quels moyens elles disposent pour y faire face pour ensuite tenter d'apprécier la qualité de leur réaction probable constitue le premier et principal point de l'analyse qui suit. On pourra ensuite en tirer différents renseignements quant à l'effet des réactions et des armes choisies pour répondre sur la satisfaction du personnel engagé dans la vie des organisations.

## I. LA FLUCTUATION DANS LES SECTEURS MARCHANDS

Dans les secteurs marchands, c'est-à-dire ceux dont l'activité conduit à des produits (biens et services) faisant l'objet d'une évaluation monétaire et d'une négociation entre offreurs et demandeurs sur un marché, les organisations qui les composent (en l'occurrence il s'agit des firmes) ne restent pas sans réaction lors-

qu'une fluctuation se manifeste. Certes leur sensibilité est variable, en amplitude comme en délai. *Mais quelle que soit la qualité des anticipations ou des priviléges permettant les positions arbitrées, l'interdépendance économique générale finit toujours par obliger à une adaptation.* Il n'y a que si la fluctuation est étroitement localisée et de peu d'importance qu'une absence de réaction peut s'observer. Sinon, et c'est l'hypothèse que nous ferons, toutes les firmes sont confrontées à de sérieuses perturbations.

Ces perturbations provoquent trois catégories de réponses classées par ordre de gravité croissante. Les réponses de type 1 sont tournées vers l'extérieur de la firme. Les réponses de type 2 sont tournées vers l'intérieur, les réponses de type 3 correspondent aux remises en cause des finalités de l'organisation.

#### **A. Les réponses extraverties (Type 1)**

Aux premiers signes perceptibles de fluctuation, toute firme engage dans la mesure de ses moyens un certain nombre d'actions d'autodéfense. Elles visent principalement à modifier la relation que la firme entretient avec son environnement.

*A 1. Il s'agit en premier lieu d'actions que l'on peut qualifier de centrifuges.*

Leurs formes diverses suivent deux axes principaux, la pression sur l'environnement (amont et aval) afin de reporter sur lui au maximum possible les inconvénients de la fluctuation, l'émission d'informations vers l'extérieur de telle sorte qu'un léger changement d'attitude à l'égard de la firme crée un effet au moins partiellement compensateur des mêmes inconvénients. *Dans le premier cas*, les moyens les plus courants consistent à obliger les fournisseurs et/ou les clients à porter plus longtemps les biens produits soit physiquement (report des charges de stockage sur les sous-traitants ou le système de distribution) soit financièrement (réduction draconienne des délais de paiement pour les clients qui sont contraints de passer de 90 à 30 jours fin de mois par exemple). Ce type d'action, en quelque sorte de raidissement, n'est pas également ouvert à toutes les entreprises. De plus, en cas de crise, toutes les firmes tentent de le pratiquer ce qui réduit rapidement à peu de choses ses conséquences favorables sauf pour celles qui disposent du plus fort pouvoir de négociation. En tout état de cause cette forme d'action résulte d'une vue à court terme. Ses effets de long terme peuvent s'avérer fort néfastes. Le remède devient vite plus grave que la maladie initiale comme c'est le cas pour les processus déflationnistes qui sont cumulatifs à la baisse.

*Dans le second cas* (émission d'information), le moyen majeur est l'intensification de l'action commerciale. Par la publicité, des efforts de promotion adaptés, chaque firme tente de capter une fraction relativement croissante d'une demande déclinante.

Il va de soi que ce moyen est d'autant plus limité que la fluctuation est intense. En effet non seulement sa généralisation à toutes les firmes concurrentes le rend

peu efficace mais surtout il est d'un coût élevé justement au moment où toute dépense supplémentaire devient suspecte voire dangereuse. Il s'agit en quelque sorte de convaincre l'environnement de supporter une charge supplémentaire. Même si le coût de l'émission d'information peut « normalement » être répercuté sur les prix, le succès de ce type d'action n'est pas, vu les circonstances, particulièrement facile à obtenir.

*A 2. Une seconde série d'actions dites centripètes s'impose alors. On y regroupe toutes les modifications d'attitudes visant à améliorer l'information de la firme sur son environnement afin qu'elle puisse en tirer un meilleur parti en aménageant partiellement la composition de son offre.*

*La première démarche* consiste en un effort systématique de collecte d'informations sur l'état et l'évolution de l'environnement où se manifestent les perturbations. Il s'agit, par des études de marché, de motivation, de comportement, de rassembler le maximum de données sur les changements d'attitudes ou d'habitudes dues à la façon dont la fluctuation est ressentie. Dans les cas les plus favorables ce souci d'appréciation qualitative se prolonge par des essais d'appréciation quantitative. L'évaluation des élasticités de demande par exemple peut être systématisée par référence aux changements de prix, de moyens commerciaux utilisés, ou de revenus des clients. Les firmes s'obligent ainsi à une mesure des sensibilités nouvelles parce que perturbées, ce qui peut entraîner un bouleversement des hiérarchies qu'elles croyaient admises et qui justifiaient la composition de leur offre au marché. Cette collecte d'informations répond bien évidemment au désir des responsables d'assurer la continuité du fonctionnement. On retrouve ici, au niveau des moyens, le principe de régularité évoqué en introduction.

*La seconde démarche* est alors celle d'un réaménagement partiel de la structure de l'offre des entreprises. Elle appelle des changements d'intensité variable, soit qu'il s'agisse de modifications de surface (simplification des présentations de produits), soit qu'il s'agisse de modifications purement quantitatives (on limite la production de telle catégorie de produits pour pousser telle autre), soit qu'il s'agisse d'une redéfinition des gammes de produits offertes (suppression des modèles de haut de gammes, accentuation des variétés disponibles sur les bas de gammes).

Bien entendu ces trois modes d'adaptation ne sont effectivement praticables que si l'activité est assez polyvalente c'est-à-dire que si les directions d'entreprises disposent d'un degré de liberté important sous forme d'une prépondérance des relations de substitution par rapport aux relations de complémentarité (entre produits, entre facteurs de production, entre facteurs et produits). De plus, pour que cet aménagement de l'offre soit effectif, il importe qu'il soit clairement tenu compte, au cours de sa mise en œuvre, des résultats fournis par la première démarche (consistant à améliorer l'information sur l'environnement).

D'une façon générale les caractéristiques principales des réponses tournées vers l'extérieur sont d'être guidées par un souci d'adaptation de l'entreprise aux conditions nouvelles, par le désir de réaliser une meilleure adéquation de son activité aux exigences évolutives du milieu où elle travaille. Mais ainsi ces réponses ne diffèrent pas fondamentalement de ce qui fait la vie quotidienne de toute firme voulant survivre dans des conditions de vie économique régulières et/ou « normales ». Après tout, elles ne supposent pas de remise en cause générale de l'activité et peuvent être prises pour une forme accentuée du tâtonnement habituel à toute entreprise.

Les réponses extraverties sont donc limitées par le fait qu'elles ne sauraient atteindre un niveau tel qu'elles entraînent une mutation de la nature et des modalités du fonctionnement de l'entreprise. A part l'activisme qui se manifeste lorsque ces moyens sont lancés, le fonctionnement profond des firmes demeure relativement stable. On peut dès lors s'attendre à ce que l'échec de ces moyens ou une fluctuation plus sérieuse oblige à mettre en œuvre une seconde catégorie de réponse.

## B. Les réponses intraverties (Type 2)

Les firmes ne peuvent indéfiniment réussir à absorber ou reporter les inconvénients de la fluctuation sur leur environnement. Si celui-ci cesse de se prêter aux jeux des adaptations de surface, les entreprises sont mises dans l'obligation de trouver en elles-mêmes les moyens de les neutraliser. Ces moyens sont de deux ordres. Il s'agit de la *mise en place de programmes d'austérité visant à comprimer les dépenses et de mesures de contraction du volume d'actifs utilisés*.

### B 1. Les programmes d'austérité

Expression dont la mauvaise réputation n'est plus à faire, les programmes d'austérité réveillent toutes les susceptibilités. Ils passent en effet pour servir le plus souvent d'alibi à la maladresse ou à l'incompétence. On y voit même parfois un moyen utilisé par les directions générales pour reporter sur les employés la part des inconvénients d'une fluctuation qui n'a pu l'être sur l'environnement par des réponses du premier type (extraverties).

Ces sentiments sont loin d'être totalement sans fondement. Toutefois l'observation des modes de fonctionnement de toute entreprise révèle qu'il y existe effectivement une « réserve de moyens » dont la compression peut partiellement s'effectuer sans nuire à l'efficacité.

Cette « réserve » mise en lumière par Cyert<sup>2</sup> sous le nom de « slack » consiste selon cet auteur en l'ensemble des paiements distribués aux membres d'une organisation au-delà de ce qui serait nécessaire pour les maintenir dans l'organisation et conserver la cohésion du groupe. Il s'agit en quelque sorte de

---

<sup>2</sup> R. M. Cyert, J. G. March : *A Behavioral Theory of the Firm*, ch. 3.

l'ensemble des avantages pécuniaires ou non pécuniaires perçus par les individus qui dépassent le montant des contreparties *strictement nécessaires* à l'exécution de leurs tâches au sein de l'organisation.

Facile à concevoir, le « slack » a l'inconvénient d'être difficile à mesurer (où commence le strict nécessaire ?) et délicat à traduire. Pour D. Soulié par exemple, le « slack » est assimilable au *chômage déguisé*. En effet une part prépondérante des avantages qui le composent consiste en un usage discrétionnaire d'une fraction du temps de travail officiel et des moyens de l'entreprise (le téléphone, les photocopieuses par exemple) à des fins strictement personnelles et sans le moindre rapport avec l'activité de la firme. Toutefois cette traduction ne paraît pas pleinement satisfaisante en ce qu'elle sonne de façon un peu péjorative et qu'elle paraît liée à une conception excessivement productiviste du fonctionnement des entreprises. Le « slack » a en effet aussi un contenu positif. Il représente pour les différentes catégories de personnel une annexe implicite au contrat de travail sans l'existence de laquelle l'exécution des tâches serait d'une pénibilité insupportable. On a pu proposer le mot familier de « coulage » comme traduction de « slack ». Certes le terme paraît avoir un aspect évocateur d'une beaucoup plus grande généralité. Dans toute organisation un certain « coulage » se manifeste, soit qu'il résulte d'une latitude délibérément laissée aux employés (les ambiances de travail débonnaires) soit qu'il provienne d'un patient effort de défense des individus contre des normes de production trop pesantes. Mais cette traduction, outre sa sonorité disgracieuse, a l'inconvénient de ne pas évoquer l'aspect positif du slack. Les décalages, le « mou », le « jeu » qui existe dans toute organisation est aussi pour partie facteur d'efficacité.

Si le *jeu* est progressivement intégré aux contreparties du travail jugées indispensables par les employés, une fraction, et au moins la part la plus récemment acquise de ce jeu, peut être reprise sans nécessairement provoquer de réactions violentes de la part des individus (c'est ce que signifie une véritable austérité dans son degré le plus faible). *La réduction du jeu constitue donc l'un des moyens internes de réponse à la fluctuation*. Elle est rendue plus facile lorsque d'une part les circonstances externes sont suffisamment alarmantes (« la crise ! ») et lorsque les travailleurs adhèrent en majorité aux objectifs de l'organisation. La justification de cette affirmation peut être résumée de la façon qui suit.

Les modalités pratiques selon lesquelles la réduction du jeu est effectuée sont aussi diverses que les formes de jeu elles-mêmes. En bref on peut dire qu'à l'intérieur des cadres fixés par les budgets annuels les reprises sont techniquement assez faciles, bien que psychologiquement plutôt mal supportées par le personnel concerné. Au-delà, il faut au premier degré, procéder à des réorganisations internes des services et responsabilités, à une redistribution du personnel. Au second degré, il faut remplacer une partie du personnel dirigeant par appel à l'extérieur de l'organisation. Les résistances les plus vives se manifestent alors tout naturellement.

Pour en atténuer l'ampleur le moyen le plus classiquement utilisé est la dramatisation. En effet la réduction du jeu présente deux inconvénients inéliminables : le coût propre de tout changement, le désagrément de toutes modifications de routines. Les forces de résistance ne peuvent être équilibrées que par les forces de l'instinct de conservation. Moins le personnel adhère aux objectifs de l'organisation, moins il se sent concerné par la fluctuation. Donc plus on fait valoir ses graves dangers, plus chacun craint pour lui-même de subir de plein fouet ses inconvénients. La réduction du jeu est alors nettement plus facile.

Bien entendu, la limite à cette réduction du jeu est imprécise. Il arrive, dans les situations exceptionnelles, que non seulement tout jeu soit supprimé mais que même les contreparties minimum (notamment les rémunérations) soient amputées. En fait lorsqu'une tendance de cette sorte est observée, c'est que le second moyen de réponse interne menace.

## *B 2. La compression du volume des actifs utilisés*

Face à une détérioration profonde de la situation de la firme, le désajustement entre les moyens qu'elle réunit et ceux dont elle a effectivement l'usage ne cesse de croître. Ce décalage a un coût très élevé. Il ne peut être supporté indéfiniment sans risquer de compromettre la vie de l'entreprise. Donc, lorsque les perspectives ne sont pas à la reprise rapide, la compression du volume des actifs utilisés s'impose. Elle peut porter aussi bien sur les actifs matériels que sur les actifs humains.

*La réduction des actifs humains employés* (le débauchage) passe pour être la réponse la plus immédiate (conformément aux hypothèses du modèle libéral classique, selon lesquelles c'est le capital qui est le facteur de production fixe et le travail le facteur variable qui doit s'y ajuster). En pratique les règles institutionnelles et l'intérêt bien compris des firmes réduisent à peu de chose la mobilité comparée du facteur travail. Les contraintes à respecter quant aux procédures de mise en chômage — du fait des conventions collectives notamment — l'absence de mobilité géographique et professionnelle sur le marché de l'emploi et le fait que l'expérience acquise par le travail constitue un capital pas seulement pour ceux qui le portent en eux mais pour l'entreprise elle-même, sont autant de considérations (la liste n'est pas limitative) incitant à une manipulation extrêmement prudente de ce moyen de réponse.

Les licenciements sont toujours d'un coût élevé. Pour en atténuer le poids, des formules intermédiaires existent, comme le non-remplacement des employés quittant l'entreprise, les mises à la retraite anticipée, le versement de primes à tout partant volontaire. Ces moyens, ouverts surtout aux entreprises anciennes dont le personnel est lui-même sinon âgé du moins réparti sur l'ensemble des gammes d'âge, peuvent être efficaces et quasi indolores. Leur relative lenteur en font toutefois plus des solutions de long terme que des instruments de réaction immédiate. On ne saurait donc compter exclusivement sur eux pour assurer une réponse efficace à la fluctuation.

*La réduction des actifs matériels utilisés* paraît en comparaison plus facilement praticable. Annuler tous les projets d'investissements nouveaux, réduire au minimum les investissements de simple remplacement, voire renoncer à remplacer certains équipements soit qu'on en prolonge la durée de vie soit qu'on considère que la fonction qu'ils remplissaient ne se justifie plus, sont autant de dispositions représentant des économies immédiates sans coût sous forme de tension sociale. Toutefois cette réponse graduée a indirectement des inconvénients qui ne peuvent être négligés. D'une part, c'est l'évidence même, l'emploi de ces moyens compromet les potentialités de la firme pour l'avenir, mais d'autre part (et ce fait est plus rarement souligné), la complémentarité inéluctable entre les hommes et les équipements fait que de telles compressions ont des répercussions essentielles sur le facteur humain. L'annulation des projets d'investissement n'a pas seulement pour effet de réaliser des économies. Cela supprime l'utilité du personnel chargé de les préparer et de les réaliser. Cela supprime des potentialités d'embauche extérieure. Cela réduit aussi les espérances de promotion interne des employés, entraînant ainsi le découragement puis le départ volontaire ou non des éléments porteurs du capital humain le plus précieux pour l'entreprise.

On comprend alors que la compression du volume des actifs soit le plus souvent retardée, qu'elle tende à se faire d'abord sur l'investissement plutôt que directement sur le personnel et que le souci de l'éviter puisse conduire les secteurs les plus vulnérables à finir par se mettre entre les mains de la puissance publique<sup>3</sup>. Le transfert des mines de charbon qui a été effectué en Allemagne fédérale entre les firmes sidérurgiques et l'Etat dès que l'exploitation charbonnière (au personnel très nombreux) s'est révélée non rentable est un exemple particulièrement limpide de ce type d'évolution.

En tout état de cause l'usage des réponses tournées vers l'extérieur dépend très étroitement du degré d'adhésion du personnel à la mission de l'organisation qu'ils font vivre mais aussi des données d'environnement dont les firmes n'ont en général pas la maîtrise.

Poussées aux limites extrêmes, ces réponses obligent à se poser la question de fond : quelles justifications y a-t-il à maintenir la firme en activité ?

### **C. La mise en question des finalités de l'organisation (Type 3)**

Lorsque la baisse du niveau d'activité prend un caractère durable, les coûts de conservation d'un système productif peu ou pas utilisé deviennent insupportables. Le coût humain dû à l'inactivité, le rendement fortement négatif du capital conduisent à mettre en question l'entreprise. Deux voies sont alors possibles : celle qui

---

<sup>3</sup> Par voie de nationalisation lorsque se superposent crise politique et crise économique ou par voie d'un financement particulièrement avantageux au titre de « l'intérêt national » lorsque la crise n'est que latente.

consiste à la liquider, celle qui consiste à trouver une nouvelle justification à son existence. *La fermeture et le changement complet d'activité sont donc les deux ultimes recours.*

*C 1. La fermeture de l'entreprise* est une réponse des plus expéditives. Signe de lassitude ou d'une complète impuissance, une décision aussi grave parce qu'irréversible n'est prise qu'aux dernières extrémités. En effet le plus souvent, on essaye d'éviter cette solution finale pour au moins deux séries de motifs.

Les premiers motifs se résument aux réticences des propriétaires. La renonciation est pour eux des plus coûteuses. La valeur de liquidation d'une firme sans activité, dans un contexte économique défavorable ne peut être que faible. Les rares actifs susceptibles de résister à la dépréciation (les actifs immobiliers principalement) se trouvent mis sur le marché à une époque qui n'est pas favorable. De plus les sommes tirées de leur vente sont fréquemment absorbées par l'apurement du passif et le règlement des indemnités au personnel licencié.

Le second motif tient aux attachements divers qui se manifestent pour l'entreprise. Il est difficile aux propriétaires d'acquérir la conviction que cette solution est la seule possible. Il est pénible aux employés de supporter la suppression de l'organisation où une bonne part de leur existence s'est déroulée. Il est dangereux pour la ville ou la région de localisation d'accepter une telle perte. Aussi les menaces de fermeture suffisent-elles pour provoquer de nombreuses actions de solidarité. Elles ne se limitent pas à l'aspect syndical, régional voire national (par appel au gouvernement) mais peuvent s'étendre au secteur d'appartenance lorsque ce dernier se sent suffisamment concerné pour tenter un soutien, ou au patronat en général qui peut trouver d'urgence un moyen de reconvertis l'outil condamné. Cette conjonction de forces et d'intérêts aboutit alors à rendre la liquidation pure et simple relativement peu fréquente au profit de la seconde voie : celle de la reconversion.

## *C 2. Le changement d'activité de l'entreprise*

Solution de sauvegarde, cette mutation en terme d'objet social ou de mission présente de nombreux avantages que l'on peut tous rassembler sous le vocable de facteurs de stabilité. Chaque fois qu'il est possible, ce changement est préféré par tous les intéressés à la liquidation.

Hélas, il est clair que plus la fluctuation est d'effet général, moins sont nombreuses les opportunités de la réaliser. En outre, toute reconversion implique des transformations quantitatives et qualitatives (autant pour les équipements que pour les employés) qui ne sont pas toujours praticables. La fixité des facteurs de production est à cet égard un obstacle majeur parfois non aménageable. Il peut arriver que la gravité de la situation dans laquelle se trouve la firme soit un vif stimulant à l'imagination. Mais cela ne suffit pas. Les possibilités de transformation doivent aussi être efficaces sinon le risque est grand de réaliser des reconversions

hasardeuses qui retardent effectivement les échéances mais les rendent plus coûteuses à terme.

Sans doute les changements d'activités ne sont-ils pas toujours aussi drastiques. Lorsque le changement est la condition et/ou la conséquence d'une prise de contrôle de l'entreprise par un groupe ou, mieux, lorsqu'il a été progressivement introduit dans le plan de croissance de l'entreprise, la brutalité de l'opération peut, en partie, être atténuée. En outre l'usage de ce type de réponse est éminemment dépendant du contexte précis dans lequel l'entreprise particulière se trouve plongée. Les appréciations d'ordre général ne peuvent donc être que formulées avec précaution.

Il reste que cette troisième catégorie de réponse ne paraît être vraiment utilisée que pour aller au-delà d'une réaction à la fluctuation. Elle ne semble donc pas avoir l'importance des deux premières pour ce qui est du problème qui nous intéresse.

Pourtant, *si la distance qui sépare le pouvoir responsable et l'unité de production menacée est très grande, les modifications subites et paraissant non justifiées de l'activité, voire les fermetures brutales et sans appel, peuvent devenir un moyen de gestion adapté à la fluctuation.* On trouve là une des raisons de l'attention dont sont actuellement l'objet les grandes firmes multinationales.

En effet, la distance entre le centre de pouvoir et le point où le problème se pose qui caractérise ces firmes leur confère une latitude pour effectuer de tels changements que des entreprises strictement nationales ou plus petites n'ont pas. Ainsi, en dépit du respect scrupuleux que les firmes multinationales ont (et pour cause) de la réglementation en vigueur sur le territoire concerné, les décisions prises sont souvent ressenties localement comme abusives. En d'autres termes, *les réponses du type trois ne sont en fait utilisables que par les pouvoirs lointains.* Ces derniers ont ainsi une faculté de réaction à la fluctuation plus étendue. C'est un privilège (contesté et combattu) attaché d'une part à la taille des entreprises — plus elles sont grandes plus les écrans entre niveaux de responsabilité sont nombreux, plus il y a irresponsabilité déclarée là où la mutation est imposée — d'autre part au caractère international de l'activité puisque chaque frontière est un écran supplémentaire s'ajoutant aux précédents et que les autorités publiques ont ainsi un motif valable pour excuser leur inaction<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> *Le Monde* du 5 juillet 1974 publiait sous la signature de J.-J. Dupeyroux ce petit billet humoristique : « Bon nombre de personnes continuent de s'interroger sur l'utilité réelle de la formation professionnelle continue : est-il bien raisonnable de donner à des fraiseurs, à des mineurs, à des balayeurs, des rudiments de sociologie, de céramique, de langues étrangères ? Sur ce dernier point, une société multinationale, dont le siège est aux Amériques, vient heureusement de donner tous apaisements à ces esprits par trop chagrins. »

» Ayant décidé de fermer un établissement sis en France, cette société a adressé à tous les intéressés une lettre de licenciement rédigée en anglais ! Qui maintenant pourrait douter de la nécessité d'initier les travailleurs à la langue de Joyce ? »

Tels sont à grands traits les différents moyens dont disposent les entreprises pour réagir à une fluctuation.

Il reste à savoir si les organisations des secteurs non marchands peuvent utiliser les mêmes moyens (dans leur forme comme dans leur logique) lorsqu'elles ont, elles aussi, à faire face à des circonstances économiques défavorables.

## **II. LA FLUCTUATION DANS LES SECTEURS NON MARCHANDS**

Les secteurs non marchands regroupent les activités de production de services ne faisant pas l'objet d'une évaluation monétaire sur un marché. Ils se composent essentiellement des grandes administrations, de certaines firmes particulières et d'une façon générale d'organisations à mission spéciale.

Les grandes administrations sont celles du pouvoir politique central ou local chargées de l'ordre interne, celles de la Défense nationale chargées de la sécurité collective externe, celles de la Sécurité sociale et de ses annexes chargées de la sécurité individuelle ainsi que d'une partie des tâches de répartition.

Les firmes appartenant aux secteurs non marchands sont celles qui produisent des biens collectifs à usage individuel impliquant ou non un paiement direct. Il s'agit principalement des services de santé, de transport, et de communication sous toutes ses formes (du téléphone à l'information en passant par les loisirs).

Autrement dit, toutes les organisations à mission collective, n'ayant pas le profit comme élément déterminant de leur conduite, forment le tissu non marchand impliqué par le développement. L'une des plus importantes organisations de ce type (au moins en volume) est évidemment l'éducation nationale.

La place prise par ces secteurs d'activité est désormais considérable. Elle fut acquise grâce au progrès économique vécu lors des trente dernières années. Du coup, le simultanéité de ces deux croissances justifie que l'on se pose la question de savoir comment les organisations non marchandes peuvent réagir à une fluctuation.

On pourrait penser à priori que les deux grandes catégories de secteurs n'ont à cet égard rien de commun. Pour les secteurs marchands, la fluctuation est synonyme de baisse prolongée de la demande et de l'activité sur un marché, ou d'augmentation subite du coût des inputs. Rien d'analogique ne semble possible pour les secteurs non marchands. Mais si effectivement cette différence vaut, elle n'exclut pas certaines comparaisons. En effet, si l'on entend fluctuations dans le sens large (utilisé au début) d'accident dans la continuité, les situations peuvent s'analyser de façon identique. Pour les activités non marchandes, la fluctuation apparaît alors sous des formes variées. Il peut s'agir aussi bien d'une menace sur les dotations en crédits, d'un changement brutal de préférence de la part des utilisateurs de services collectifs (ou tout simplement d'une réduction du nombre

de ces mêmes utilisateurs), d'une compression des budgets de l'Etat, la forme prise reflétant la nature de l'organisation concernée.

Ces organisations peuvent-elles, face à de telles contraintes, utiliser les mêmes réponses que celles dénombrées plus haut pour les entreprises ? Telle est la question à laquelle il s'agit d'apporter une réponse.

### **A. L'improbabilité des réponses de type 3**

Les réponses de type 3 consistent à liquider ou reconvertir complètement l'organisation. Elles sont rarement praticables dans les secteurs non marchands.

*A 1. La liquidation d'une organisation à mission collective ne peut guère être envisagée* pour faire face aux difficultés qu'elle rencontre. A l'évidence, les phénomènes d'attachement divers déjà évoqués y jouent un rôle aussi considérable. Mais, de plus, en l'absence de « propriétaires », chaque participant à la vie de l'organisation ajoute à ses motifs de résistance ceux qu'il emprunte au propriétaire partiel qu'il se sent être. On conçoit qu'une telle convergence amplifie les motifs d'exclusion de cette hypothèse au point de les rendre définitifs. D'ailleurs même si les intéressés consentaient à tolérer une cessation d'activité, celle-ci n'aurait pas lieu pour des raisons d'ordre supérieur : à savoir, que par définition les « missions collectives » sont hors contingences. Le principe de continuité, l'exigence de stabilité interdisent la mise en cause complète d'un organe chargé d'une mission. Toute suppression d'organisation est en complète contradiction avec le concept même de finalité collective que l'organisation est sensée servir. Autrement dit, la liquidation ne saurait être envisagée qu'accompagnée d'une modification complète des préférences collectives. On est alors très loin de la fluctuation.

*A 2. De façon analogue, un changement d'activité est contradictoire avec l'immuabilité de la mission.* Il n'a donc guère de chance de se produire. La forme héritée du passé se prolonge par récurrence. Puisqu'elle convenait, avant la fluctuation, à la mission qu'elle avait en charge, l'organisation en tant que telle doit être maintenue pendant et après. Ce n'est pas le changement d'activité, c'est au contraire le maintien souverain de la forme qui permet à la mission d'être poursuivie lorsque les jours meilleurs reviendront. La seule part évolutive de l'organisation est celle qui est liée au renouvellement des actifs. Mais c'est fort lentement que le mouvement des actifs matériels et humains s'opère. L'obsolescence étant à exclure, seule leur mort naturelle (ou leur mise à la retraite) crée les occasions de modifier par fraction la dotation en moyens et ainsi peu à peu les conditions d'exécution de la mission.

De fait, on constate le plus souvent que les structures ont une résistance remarquable. Il arrive qu'une organisation soit progressivement privée de vie et de sens. Mais la perte de substance n'entraîne pas automatiquement la disparition de la structure et notamment des postes occupés par les individus.

A l'inverse, lorsqu'une mission nouvelle — c'est-à-dire non encore couverte par les organisations existantes — se révèle, on y répond plus par l'adjonction d'une structure supplémentaire que par un transfert de compétence au bénéfice d'une organisation disponible. Si cela peut se justifier par le simple fait que les organisations jeunes débutent pratiquement sans qu'il existe de jeu, il n'en reste pas moins que cela sert également à la défense des plus anciennes. Certes, il arrive que des organisations non marchandes se ratatinent puis disparaissent complètement parce que le problème auquel elles ont mission de répondre se résorbe (la NASA, le Ministère des rapatriés d'Algérie). Mais c'est avec une grande lenteur et tout à fait exceptionnel, notamment parce que si la disparition du problème tient à sa résolution cela signifierait que pour une organisation non marchande, la sanction du succès serait injustement la mort.

Ces cas particuliers suscitent d'ailleurs l'interrogation opposée. Y a-t-il vraiment des missions immuables ? Il est facile d'imaginer les sentiments de stupeur mêlés d'indignation que provoquerait l'application de cette question à certains ministères. Elle vaudrait pourtant d'être posée...

A 3. Enfin, il reste un argument pour rejeter les réponses de type 3 pour les organisations des secteurs non marchands. Dans la plupart des cas, ces organisations, en dépit de leur taille, ne présentent pas du tout le même aspect que les firmes du point de vue de la distance entre le centre de décision et le point d'application. *La proximité du pouvoir qui les caractérise interdit l'usage effectif de ce type de réponse à la fluctuation*<sup>5</sup>.

Elles s'inscrivent dans un cadre national et les communications entre la base et le sommet, en raison de la vulnérabilité de ce dernier, sont rapides en cas de réaction vive à un simple projet de mutation<sup>6</sup>. De plus, si le pouvoir (lointain) dans des firmes peut à la rigueur s'abriter derrière le respect des textes, l'excuse n'est pas recevable dans les secteurs non marchands.

Ainsi puisque les organisations à activité non marchande ne peuvent user des réponses du type 3, peut-être trouvent-elles grâce aux deux autres les moyens d'échapper aux inconvénients de la fluctuation. C'est ce qu'il nous faut désormais envisager.

## B. L'impraticabilité des réponses introverties (type 2)

Bien qu'il s'agisse des réponses à la fluctuation que le public attend des organisations non marchandes, force est de constater qu'au-delà des intentions généreuses et déclarées elles ne se concrétisent guère.

---

<sup>5</sup> Ceci ne signifie pas, on s'en doute, qu'il y ait moins de distance sociale entre un directeur d'une administration et l'employé le plus subalterne qu'entre un patron et un ouvrier.

<sup>6</sup> A titre d'exemple, imaginons une comparaison d'adaptabilité entre Boeing et la SNIAS.

*B 1. Réduire le jeu suppose d'abord reconnaître qu'il existe. Hors des organisations, la dénonciation est continue et rituelle. Mais à l'intérieur, il en est tout autrement. Si chacun peut être conscient de son existence, nul ne conteste que sa réduction est infiniment délicate voire inenvisageable.*

*La contraction du jeu est d'autant moins possible que les conditions de travail dans ces organisations favorisent son intégration aux contreparties indispensables à l'exécution des tâches.*

Dans les organisations non marchandes, certains éléments du jeu, le temps libre, les vacances, la faiblesse des contrôles, parfois le degré d'irresponsabilité et ce qui en découle, etc., sont autant de facteurs importants de la facilité de recrutement. Ils constituent aussi pour partie une compensation incompressible des différences de rémunération que connaissent leurs employés par rapport à ceux des secteurs marchands. En conséquence, ces éléments de jeu ne peuvent être effectivement considérés comme tels. Ils font partie intégrante des avantages nécessaires au maintien des employés dans l'organisation. Le jeu résiduel est alors si infime qu'il ne constitue plus un moyen de stabilisation de la fluctuation. Sa réduction n'est plus une réponse significative.

*B 2. La compression du volume d'actifs n'est pas une voie davantage praticable*

S'agissant des actifs humains, la réduction du nombre se heurte à deux obstacles infranchissables. D'une part, elle est contraire à la sécurité et à la garantie de l'emploi qui figurent en bonne place parmi les avantages caractéristiques qu'offrent les organisations non marchandes. D'autre part, cette réduction va à l'encontre des fondements de la vie bureaucratique exagérément mais clairement soulignée par la fameuse « loi » de Parkinson. Si l'on constate par exemple qu'une taxe particulière a un coût de perception voisin sinon supérieur à son rapport cela ne suffit pas pour en décider la suppression, car que ferait-on du personnel efficacement rodé à cette tâche ?

Quant à la réduction des actifs matériels, elle n'est guère possible puisqu'elle revient à consentir à une diminution de la dotation en ressources, c'est-à-dire à afficher qu'il y avait de l'exagération dans la place relative faite à la mission de l'organisation. L'ajustement ne peut donc se faire que de façon homothétique, c'est-à-dire sans modification des importances comparées, sans remise en cause des hiérarchies d'objectifs. Il ne s'agit plus alors d'une réponse à la fluctuation propre à une organisation mais d'un mouvement d'ampleur nationale aussi peu fréquent que ses retombées économiques et électorales sont dangereuses.

Enfin, dans les secteurs non marchands, le passage au négatif du rendement du capital ne peut être que cité pour mémoire. Puisque c'est un capital collectif, l'évolution de son rendement n'a aucune chance de devenir un facteur d'incitation à une quelconque modification.

### C. L'inefficacité des réponses extraverties (type 1)

Les deux formes de réponse qui composent ce type d'action (centrifuge - centripète) jouent dans le cas des organisations non marchandes un rôle très dissemblable.

*C 1. Les réponses centripètes* consistant à collecter des informations sur l'environnement et à réaménager la structure de l'offre de services ne peuvent avoir de raison d'être que si l'organisation se soucie véritablement de l'évolution des exigences de l'environnement. Or ni l'absence de marché ni la nature des services ne l'y incitent. *L'organisation non marchande a moins une capacité à vendre* (comme une firme ordinaire) *qu'une capacité à absorber et traiter une demande sociale*. Par conséquent, si elle est en état de dépendance retardée par rapport à cette demande, elle n'a pas pour autant de raison particulière de s'en inquiéter et encore moins d'anticiper ses changements.

Vivant sur cette base, les secteurs non marchands ne sont donc pas particulièrement préparés à réagir vite et favorablement à la fluctuation.

*C 2. Les réponses centrifuges*, au contraire, peuvent être aisément pratiquées.

L'émission d'informations, afin que l'environnement mesure l'intérêt de la mission, n'oublie pas que l'organisation existe ou réapprenne son existence, est un moyen efficace pour réduire la menace issue de la fluctuation. Il permet de réévaluer l'importance de la mission, de générer une nouvelle population intéressée qui, jusque-là, n'était qu'ignorante ou indifférente.

Toutefois, pour être utile, cette action doit être conçue selon des formes analogues à celles utilisées par les entreprises ; non parce que ces dernières sont des modèles mais parce que la société y étant habituée, elle n'est sensible qu'à des types bien particuliers de messages, ceux qui conviennent à son conditionnement.

L'émission d'informations a pourtant quelquefois une limite vite atteinte. Elle tient aux mérites de la discrétion. Dans certains cas, ne pas être connue, pour une organisation non marchande, c'est beaucoup d'avantages. Elle peut de la sorte réussir à passer à travers les mailles du filet. Plus on l'ignore, plus elle a de chances d'éviter les ponctions résultant de la fluctuation. En ce qui concerne *la pression sur l'environnement*, il n'y a pas identité de méthode dans les deux groupes de secteurs. L'organisation non marchande ne peut guère faire porter ses services par ses clients. Elle dispose néanmoins d'un moyen analogue dans ses effets. Il consiste à faire porter par l'environnement le coût collectif des services qu'elle ne rend pas faute de débouchés. Le lobbying, les ententes tacites de rétention d'informations, voire même la transmission d'informations biaisées n'ont pas d'autres motifs. Ils sont d'une efficacité remarquable.

Si le trait principal des réponses extraverties est qu'elles sont guidées par un souci d'adaptation, il faut bien voir qu'appliquées aux organisations non

marchandes, c'est plutôt le souci de protection qui domine. La recherche de l'immunité plutôt qu'un désir de défense par la conquête se manifeste. Mais, au demeurant, ceci n'est pas contradictoire avec le constat déjà fait ; à savoir que les réponses de ce type respectent les normes de fonctionnement normales et/ou routinières de l'organisation.

### III. MOYENS DE RÉACTION ET SATISFACTION DU PERSONNEL

#### A. Les mérites de l'inertie

Le bilan des moyens de réaction à la fluctuation des secteurs d'activité non marchands est apparemment maigre. La faiblesse sinon l'inexistence des réponses est-elle vraiment gênante ? Sur ce dernier point, seule une position nuancée paraît possible.

Certes, une telle capacité d'inadaptation entraîne un gaspillage des deniers publics. Elle génère des tensions.

L'inadéquation entre l'offre et la demande peut, en s'accumulant, déclencher de brutales phases de remise en cause ou, par l'arrêt simultané de tous les mécanismes et de toutes les activités, on dégage le temps nécessaire pour se convaincre de les reprendre quasiment à l'identique. Ces explosions peuvent cependant avoir aussi des retombées favorables en créant l'occasion d'accélérer les processus de mort lente évoquée plus haut.

Mais, tout compte fait, ce sont surtout les aspects profondément positifs de l'inertie qui valent d'être soulignés.

*La non-sensibilité à la fluctuation est d'abord un facteur stabilisateur sur le plan économique.* Sans plaquer ici l'analyse keynésienne de l'investissement public, on peut toutefois noter que l'inertie est dans nos hypothèses un moyen de compensation de la fluctuation. Une part importante des dépenses est contrainte par elle. Il en résulte une masse de revenus préaffectés qui atténuent automatiquement l'amplitude de la fluctuation.

*La non-sensibilité est aussi un facteur de stabilité sociale. Elle valorise le concept de sécurité au dépend d'une recherche frénétique et donc abusive du « nouveau » et du « mutant ».*

*Elle est enfin et surtout un facteur de respect de l'hétérogénéité sociale.* Dans les entreprises, l'usage rigoureux et systématique des réponses types conduirait directement à l'élimination des actifs humains considérés comme déviants ou marginaux. Au contraire, l'inertie protège. Elle permet de maintenir déviants et marginaux dans l'organisation ; d'où un double avantage, celui de leur permettre de conserver une bonne image d'eux-mêmes, de conserver le sentiment de leur utilité (même au prix d'une augmentation alarmante de la densité en

psycho-rigides), celui d'habituer la population de l'organisation à la coexistence avec toute sorte de malades plus ou moins légers.

*Ainsi l'organisation reste, du point de vue de la composition de son personnel, une micro-représentation de la société dans son ensemble et non une caste sélectionnée de comportements types.*

Les coûts récurrents des sélections faites au nom du dynamisme sont suffisamment lourds, bien que répercutés sur autrui, pour que ce dernier aspect soit retenu comme un argument majeur en faveur de l'inertie. Elle sert incontestablement le maintien du niveau de satisfaction du personnel.

## **B. Les inconvénients des réactions**

Si le consensus sur le principe de régularité est aussi large qu'on l'imagine, l'effet de toute fluctuation sur la satisfaction semble devoir être inexorablement négatif. Tout ce qui perturbe la continuité entraîne par contrecoup une amputation, un amoindrissement des facteurs positifs. D'un point de vue très général, et sauf si l'inertie est extrême, la fluctuation nuit donc au niveau de satisfaction du personnel travaillant dans les organisations.

La réserve faite quant à l'inertie peut être interprétée comme une sorte de discrimination entre organisations marchandes et organisations non marchandes. De fait ces dernières, particulièrement en raison de leurs structures et contraintes juridiques peuvent plus facilement s'y laisser aller. A l'opposé, les organisations marchandes « jeunes et dynamiques » paraissent nettement plus appelées à des actions vigoureuses et donc coûteuses en terme de satisfaction.

Bien qu'en partie vraie, cette opposition ne doit pas être exagérée pour au moins deux raisons. La première est qu'en France, le modèle du secteur public exerce une relative fascination sur le personnel par syndicats interposés.

La seconde est qu'avec la croissance, les dimensions considérables qu'atteignent les organisations marchandes les font sensiblement s'apparenter aux non marchandes.

En outre, la souplesse structurelle des firmes est loin de constituer un modèle. Elle est souvent plus apparente que réelle. Et lorsqu'elle est effectivement réalisée, elle déclenche l'apparition d'inadaptations chroniques. Or, ces dernières ont un coût individuel qui est de plus en plus jugé intolérable et un coût collectif qui tend à être systématiquement reporté sur l'organisation à mesure qu'il devient excessif.

Autrement dit, les *réponses « optimales » à la fluctuation comportent une sécrétion importante d'externalités. L'évolution du droit et des mœurs contraint toujours davantage à les internaliser.* Les réponses ne peuvent donc plus être aussi rigoureuses (à moins qu'elles fassent l'objet d'une concertation), et les éléments

de satisfaction atteints sont par suite d'ampleur plus modeste. C'est ce qu'indirectement les difficultés d'usage de certains moyens révélaient. L'homme au travail, plus conscient là qu'ailleurs, a fort bien su circonvenir les réactions des organisations qui nuisent le plus violemment à son intérêt. On ne saurait s'en étonner puisque les organisations sont faites pour lui plus qu'à l'inverse lui n'est fait pour les organisations.

\*

Les relations qui ont été mises en lumière entre la satisfaction et les moyens de réagir à une fluctuation des niveaux d'activité peuvent susciter deux objections. La première objection consiste à exprimer un profond scepticisme quant au degré de cohésion sociale plus ou moins implicitement supposé jusqu'ici. Les réponses internes, par exemple, sont quotidiennement pratiquées et l'on est loin de voir d'éventuels pouvoirs compensateurs en restreindre toutes les nuisances. La structure des pouvoirs, telle qu'elle est, ne le permet effectivement pas.

La seconde objection tient à ceci : si la fluctuation nuit à ce point aux satisfactions, serait-ce que les « ruptures » ne sont pas un moyen d'améliorer la condition humaine ? Il est des discontinuités exceptionnelles qui dans l'histoire ont la réputation d'avoir apporté de nombreux bienfaits.

Ces deux objections pourraient alimenter une nouvelle approche du problème de la fluctuation, notamment en posant la question des seuils puisqu'elle n'a pas été abordée ici. Gardons pour l'avenir cette recherche complémentaire.